

諸外国の事例からみた独立行政法人の目標・指標設定
及びその評価の在り方に関する調査研究
報告書

令和5年3月15日

株式会社 シード・プランニング

目次

はじめに	4
1. 調査研究の背景と目的.....	4
(1) 背景	4
(2) 目的	4
2. 調査手法	4
 第1章 英国	5
1. 業績管理に関する制度的枠組み.....	5
(1) 全体的な枠組み.....	5
① 独立行政法人に相当又は類似する機関	5
② 執行エージェンシー等の誕生と統廃合の経緯	8
③ 業績を管理・評価する法制度及びガイドライン	10
(2) 日本において課題とされている業務分野に対する制度的枠組み.....	15
① 適切な業務遂行が前提とされる事務・事業	15
② 成果の発現までに時間を要する事務・事業	17
③ アウトカムの把握が困難な事務・事業	18
④ 意欲的な目標水準を設定している事務・事業	18
⑤ ベンチマークを設定している事務・事業	18
2. 特定の業務分野における業績管理の具体的事例.....	19
(1) 適切な業務遂行が前提とされる事務・事業.....	19
① Crown Commercial Service	19
② Rural Payments Agency	20
(2) 成果の発現までに時間を要する事務・事業.....	21
① Centre for Environment, Fisheries & Aquaculture Science	21
② Environment Agency	23
③ UK Space Agency	24
(3) アウトカムの把握が困難な事務・事業.....	25
① Wilton Park	25
② Historic England	26
(4) 意欲的な目標水準を設定している事務・事業.....	28
(5) ベンチマークを設定している事務・事業.....	28
○ Office of Rail and Road	28

第2章 カナダ	30
1. 業績管理に関する制度的枠組み	30
(1) 全体的な枠組み	30
① 独立行政法人に相当又は類似する機関	30
② 特別業務庁と王立法人の誕生の経緯	34
③ 業績を管理・評価する法制度及びガイドライン	35
(2) 日本において課題とされている業務分野に対する制度的枠組み	42
① 適切な業務遂行が前提とされる事務・事業	42
② 成果の発現までに時間を要する事務・事業	42
③ アウトカムの把握が困難な事務・事業	42
④ 意欲的な目標水準を設定している事務・事業	43
⑤ ベンチマークを設定している事務・事業	43
2. 特定の業務分野における業績管理の具体的事例	44
(1) 適切な業務遂行が前提とされる事務・事業	44
① Canadian Intellectual Property Office	44
② Canadian Air Transport Security Authority	45
③ Authority National Gallery of Canada	46
④ Farm Credit Canada	46
(2) 成果の発現までに時間を要する事務・事業	48
① Atomic Energy of Canada Limited	48
② Canadian Dairy Commission	48
(3) アウトカムの把握が困難な事務・事業	50
○ Canadian Museum of Immigration at Pier 21	50
(4) 意欲的な目標水準を設定している事務・事業	50
(5) ベンチマークを設定している事務・事業	51
○ Ingenium	51
第3章 ニュージーランド	52
1. 業績管理に関する制度的枠組み	52
(1) 全体的な枠組み	52
① 独立行政法人に相当する機関	52
② クラウンエンティティの誕生の経緯	56
③ 業績を管理・評価する法制度及びガイドライン	57
(2) 日本において課題とされている業務分野に対する制度的枠組み	67
① 適切な業務遂行が前提とされる事務・事業	67
② 成果の発現までに時間を要する事務・事業	68

③ アウトカムの把握が困難な事務・事業	68
④ 意欲的な目標水準を設定している事務・事業	68
⑤ ベンチマークを設定している事務・事業	68
2. 特定の業務分野における業績管理の具体的事例.....	70
(1) 適切な業務遂行が前提とされる事務・事業.....	70
① Maritime New Zealand	70
② Earthquake Commission	71
(2) 成果の発現までに時間を要する事務・事業.....	73
① Health Research Council of New Zealand	73
② Callaghan Innovation	74
(3) アウトカムの把握が困難な事務・事業.....	75
① New Zealand Tourism Board	75
② Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa Board	76
③ New Zealand Qualifications Authority	77
④ Education New Zealand	78
(4) 意欲的な目標水準を設定している事務・事業.....	82
(5) ベンチマークを設定している事務・事業.....	82
【参考1】 各国の目標管理・業績評価の制度（比較表）	83
【参考2】 調査対象機関一覧	86

はじめに

1. 調査研究の背景と目的

(1) 背景

独立行政法人評価制度委員会が令和2～3年度（2020～2021年度）にかけて実施した「独立行政法人制度改正フォローアップ調査」では、管理的な事務・事業や、成果の発現までに時間を要する事務・事業など「A以上の評定を取得することが困難な事務・事業の評価」については、「法人の取組・成果に応じた正当な評価が得られるようにする必要がある」との認識の下、「令和4年度に、海外の類似法人における目標策定事例等についての調査を実施し、得られた情報を主務省・法人に共有する」とこととされた。

また、総務省行政管理局においては、過去に英国、カナダ及びニュージーランドを対象とした「諸外国における独立行政法人制度に関する調査研究（平成19年（2007年）3月）」の調査研究実績がある。諸外国の独立行政法人制度全般に係る概要をまとめた同調査から更に進んで、諸外国の独立行政法人制度における業績管理に関する事項（ガイドラインや各種通知等における規定ぶりとその運用実態）に特化した調査が望まれている。

(2) 目的

本調査は、上記を踏まえ、諸外国の独立行政法人類似の制度における、①目標・指標の設定及びこれらに対する評価の仕組みなど業績管理を目的としたマネジメント手法に関する制度的枠組み（当該手法を導入した目的・経緯・背景を含む）、②特定の業務分野における業績管理の具体的事例を、書面及びヒアリングを通じて把握し、今後、日本の目標策定・評価に当たっての参考事例として主務省・法人に周知することや、日本の「独立行政法人の目標の策定に関する指針」及び「独立行政法人の評価に関する指針」の改定等の検討を行うための参考資料とすることを目的とする。

2. 調査手法

2022年7月から2023年3月にかけて、「業績管理に関する制度的枠組み」と「特定の業務分野における業績管理の具体的事例（実例）」に関する文献調査及びヒアリング調査を英国、カナダ及びニュージーランドの3か国を対象として実施した。

第1章 英国

1. 業績管理に関する制度的枠組み

(1) 全体的な枠組み

① 独立行政法人に相当又は類似する機関

内閣府 (Cabinet Office) が発行している公的機関向けハンドブック (Public Bodies Handbook - Part1 Classification Of Public Bodies: Guidance For Departments) によると、中央省庁から一定の距離を置いて (Arm's Length) 事業を行う公的組織 (Public Bodies) として、執行エージェンシー (Executive Agency)、政府外公共機関 (Non-Departmental Public Bodies, NDPBs) 及び非内閣構成省庁 (Non-Ministerial Government Department) があるとされている¹。下記ア～ウ及び図表1のとおり、中央省庁との関係について、執行エージェンシーは独立性が最も低く、政府外公共機関は独立性が中程度であり、非内閣構成省庁は完全に独立していることから、それぞれの事業形態に応じて財源や業績管理の在り方が異なる。

ア 執行エージェンシー (Executive Agency)

執行エージェンシーは、所管省の管理下において所管省の機能の一部を執行しており、中央省庁からの直接的な出資を財源としている。当該機関における業績管理は、所管省と枠組協定書 (Framework Document) を締結することや、組織計画 (Corporate Plan)、事業計画 (Business Plan) 及び年間報告書 (Annual Report) を作成することを通じて行われている。

イ 政府外公共機関 (Non-Departmental Public Bodies, NDPBs)

執行エージェンシーが所管省の機能の一部であることとは対照的に、政府外公共機関は、所管省から一定の距離を置いて運営され、財源は中央省庁から助成金を受給しているほか、自己収入等の自己財源も確保が可能である。当該機関における業績管理の方法については、執行エージェンシーと違いはない。なお、政府外公共機関には、主に、業務を執行する機関 (Executive NDPB)、助言を行う機関 (Advisory NDPB)、独立して監査や監督を行う機関 (Independent Monitoring Board) がある。

ウ 非内閣構成省庁 (Non-Ministerial Government Department)

非内閣構成省庁は、中央省庁から完全に独立しており、中央省庁の直接的な関与

¹ Public Bodies Handbook - Part1 Classification Of Public Bodies: Guidance For Department (https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/519571/Classification-of-Public-Bodies-Guidance-for-Departments.pdf)

が不要又は不適切と判断された事業を行う傾向にある。当該機関は、ア～ウの3類型の中では唯一、財務省（HM Treasury）と直接的に協議した上で予算を確保している。また、当該機関は、上位組織の省庁と枠組協定書を締結することのほか、年間報告書を作成することにより業績管理を行う。

図表1 独立行政法人に相当又は類似する英国の機関（2023年2月時点）

区分	執行エージェンシー	政府外公共機関	非内閣構成省庁
中央省庁との関係性	・所管省の管理下にある ・所管省の一部である	・所管省から少なくとも運営上は独立 ・所管省による日常的な管理下にはない	中央省庁から完全に独立
財源	政府からの直接的な出資を受け入れ	・政府から助成金を受給 ・自己収入又は寄付金収入による自主財源も確保可	財務省と直接的に協議し、独自に予算を確保
業績管理の仕組み ²	・枠組協定書の締結 ・組織計画書、事業計画書、年間報告書の作成	・枠組協定書の締結 ・組織計画書、事業計画書、年間報告書の作成	・枠組協定書の締結 ・年間報告書の作成
機関数	37	237	23

（出典）Classification Of Public Bodies: Guidance For Departmentsなどに基づきシード・プランニングが作成

本調査では、所管省の業務を実質的に執行していることに加えて、組織計画書や事業計画書等の提出を通じて目標を設定し、その業務や業績を所管省が責任を持って管理を行う度合いが最も強い対象として、図表2に示した全37機関の執行エージェンシーを主な調査対象とする。

なお、具体事例の選定に当たっては、事例数の確保の観点から、政府外公共機関のうち業務を執行する機関と非内閣構成省庁を含めて選定した³。

図表2 執行エージェンシー（2023年2月時点）

所管省	名称	主な役割や機能
内閣府	Crown Commercial Service	政府による物品やサービスの購買

² 年間報告書の作成や提出などを通じて、業績を把握し、課題の分析や業務改善に向けた取り組みを行うことを指す。

³ なお、目標設定や目標管理の在り方については、執行エージェンシー向けのガイドラインを参照した。一方で、業績の報告の在り方については、中央省庁から一定の距離を置いて事業を行う公的組織全体を対象としたガイドラインを参照している。

所管省	名称	主な役割や機能
	Government Property Agency	政府の不動産や職場向けソリューションを管理
ビジネス・エネルギー・産業戦略省	Companies House	法人登記の管理
	The Insolvency Service	法人や個人の破産の処理
	Intellectual Property Office	知的財産を所管
	Met Office	気象予測サービスを提供
	UK Space Agency	宇宙開発計画の管理
デジタル・文化・メディア・スポーツ省	Building Digital UK	ブロードバンドネットワークの構築
教育省	Education and Skills Funding Agency	児童や若者に対する教育及び研修に必要な資金を管理
	Standards and Testing Agency	児童の評価制度の開発
	Teaching Regulation Agency	教員の質の確保
環境・食糧・農村地域省	Animal and Plant Health Agency	動植物による危険の防止
	Centre for Environment, Fisheries and Aquaculture Science	海や川の生態管理
	Rural Payments Agency	EU共通農業政策の補助金支払いを管理
	Veterinary Medicines Directorate	獣医学の最新動向を把握
生活向上・住宅・コミュニティ省	Planning Inspectorate	土地開発計画に関する決定
	Queen Elizabeth II Conference Centre	イベント会場運営
運輸省	Driver and Vehicle Licensing Agency	運転免許の管理
	Driver and Vehicle Standards Agency	車検制度の運営
	Maritime and Coastguard Agency	海上交通安全や海洋環境保護
	Vehicle Certification Agency	車両の認可
保健省	Medicines and Healthcare products Regulatory Agency	医薬品および医療機器の認可
	UK Health Security Agency	公衆衛生の管理
外務・英連邦・開発省	Wilton Park	イベント会場運営
財務省	Government Internal Audit Agency	政府内監査

所管省	名称	主な役割や機能
	National Infrastructure Commission	基幹施設の整備計画を管理
	UK Debt Management Office	公債管理
国防省	Defence Electronics and Components Agency	戦闘機などの保守や修理
	Defence Equipment and Support	軍関係者が利用する機材や器具などの購買
	Defence Science and Technology Laboratory	国防関連の科学技術開発
	Submarine Delivery Agency	原子力潜水艦の管理
	UK Hydrographic Office	水路や海洋地理情報の提供
司法省	Criminal Injuries Compensation Authority	暴力犯罪による被害者に対する損害賠償請求の処理
	Her Majesty's Courts & Tribunals Service	裁判所施設の運営
	Her Majesty's Prison and Probation Service	刑務所や保護観察所の運営
	Legal Aid Agency	法的援助の提供
	Office of the Public Guardian	精神的能力の低い者に対して医療的・経済的判断を支援

(出典) 英政府サイト`Departments, agencies and public bodies`に基づきシード・プランニングが作成

② 執行エージェンシー等の誕生と統廃合の経緯

執行エージェンシーは、1973年政府独立事業法（The Government Trading Funds Act 1973）と1992年公共サービス（管理機能）法（The Civil Service (Management Functions) Act 1992）に基づき設立されている。英国では、1980年代後半から、当時のサッチャー政権の下で、行政運営の効率化と民間の手法を公的部門にも取り入れるという目的から、中央省庁の企画部門と実施部門を分離し、後者を執行エージェンシーへと委託する流れが進んだ⁴。また、1990年代の労働党政権は執行エージェンシーの増加に反対を示したものの、主要な事業のいくつかは引き続き執行エージェンシーの下での運営を続けた⁵。

2010年5月6日に実施された総選挙では、第一党となった保守党と第三党となった自由民主党が連立政権を樹立した。2007年から顕在化したサブプライム住宅ローン危機

⁴ Flinders M, (2008) *Delegated Governance and the British State: Walking without Order*, Oxford University Press, pp. 73-4

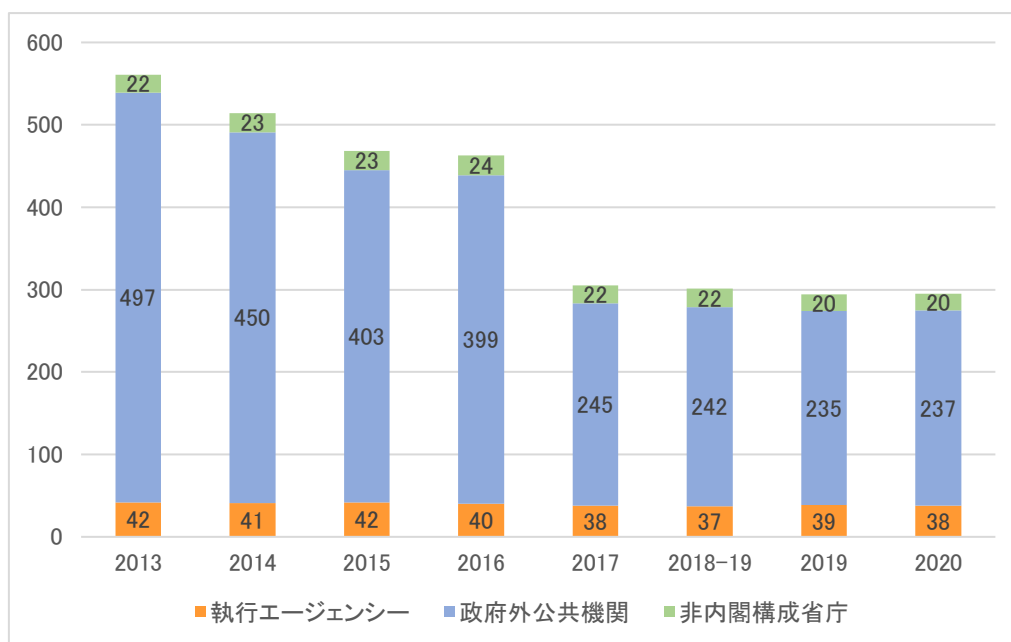
⁵ Institute for Government, Public Bodies Reform, (<https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainers/public-bodies-reform>)

を発端とする世界金融危機などを受けて緊縮財政を打ち出した同政権は、公的機関の運営の在り方に対する見直しを目的として、公的機関改革プログラム（Public Bodies Reform Programme）を実施した⁶。本プログラムはその後5年ごとに内容を変更しながら実施されている。

こうした流れなどを受けて、中央省庁から一定の距離を置いて事業を行う執行エージェンシーなどの公的組織は、近年では減少傾向にある。総務省行政管理局の「諸外国における独立行政法人制度に関する調査研究（平成19年（2007年）3月）」によると、2006年3月末時点では199機関の執行エージェンシーが存在していたが、2023年2月時点で英政府のウェブサイトに記載されている執行エージェンシーの数は37機関にまで減少している⁷。

なお、図表3は、英政府から毎年公表される「Public Bodies 2013」等に記載されている執行エージェンシー等の数をシード・プランニング社において数えてグラフにしたものであるが、2012年以前については、英政府のホームページ上の当該資料において数値が公表されておらず、また、本報告書執筆時点では、2021年以降の該当する資料が英政府から発表されていない。

図表3 中央省庁から一定の距離を置いて事業を行う公的組織数の推移



（出典）Public Bodies 2013-2020に基づきシード・プランニングが作成

⁶ Written statement to Parliament, Achievements of the 2010-15 Public Bodies Reform Programme, (<https://www.gov.uk/government/speeches/achievements-of-the-2010-15-public-bodies-reform-programme>)

⁷ List of Ministerial Responsibilities Executive Agencies and Non-Ministerial Departments, (https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1079315/20220527_List_of_Ministerial_Responsible_-_Executive_Agencies_and_Non-Ministerial_Departments.csv/preview)

③ 業績を管理・評価する法制度及びガイドライン

ア 業績管理の仕組み

執行エージェンシーにおける業績管理に当たっては、枠組協定書、組織計画、事業計画、年間報告書などの文書が活用されている。以下ではそれぞれの概要について記載する。

中央省庁から一定の距離を置いて事業を行う公的組織が設定する目標については、内閣府が発行する「中央省庁から一定の距離を置いて事業を行う公的組織向け実施規則 (Arm's Length Body Sponsorship Code of Good Practice)」において、「明確であり、計測可能であり、達成可能であり、関連性があり、期限のある (SMART基準) アウトプットについて設定し、所管省と同組織の間で合意される必要がある」と記載されている。ただし、本規則や以下で言及するガイドラインにおいては、目標設定や管理の在り方について具体的な事例を示していない。各執行エージェンシーは目標設定等を行うに当たり、これらの文書を参照するとともに所管省の協力を得ながら、それぞれの事業特有の課題に応じて方向性を定めている。

その他、内閣府へのヒアリング調査においては、執行エージェンシーが目標設定等を行うに当たり、中央各省庁が優先事項や目標達成に向けた戦略を示す際のアウトカム達成計画 (Outcome Delivery Plans) などを参考資料として活用しているとの言及があったが、所管省が執行エージェンシーの管理を行うという観点から作成されたガイダンスは、下記のとおり、財務省が発行する「公的資金管理 (Managing Public Money)」⁸と題したガイダンス及び枠組協定書の雛型並びに内閣府が発行する「執行エージェンシー用の公的機関向けハンドブック (Public Bodies Handbook Part3 Executive Agencies: A Guide for Departments)」⁹以外にはないとの意見が聞かれた。

なお、枠組協定書は所管省が作成し、組織計画、事業計画及び年間報告書は執行エージェンシーが主となって作成しているが、草案の確認作業などを通じて、所管省と執行エージェンシーが互いに協力しながら作成することが一般的である。実際に、「中央省庁から一定の距離を置いて事業を行う公的組織向け実施規則」は、所管省に対して「信頼性、開示性、建設的な意見表明」などを求めた上で、執行エージェンシーを始めとする管理対象を「責め立てることがあってはならない」と定めている。

⁸ HM Treasury, Managing Public Money, (https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1089622/MPM_Spring_21_with_annexes_040322__1_.pdf)

⁹ Cabinet Office, Public Bodies Handbook-Part 3, Executive Agencies: A Guide for Departments, (https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/690636/Executive_Agencies_Guidance.PDF)

(ア) 枠組協定書

財務省が発行する政府関連機関向けガイダンスとなる「公的資金管理」に基づき、所管省及び執行エージェンシーは枠組協定書を作成することとされており、その作成に当たっては、同じく財務省が発行する雛型を利用することとされている。また、内閣府が作成する「執行エージェンシー用の公的機関向けハンドブック」では、枠組協定書について、以下の事項を含めることを求めている。

【枠組協定書に含めるべき事項】

- ・ 執行エージェンシーに関連した主な政策や資源に関する枠組み。所管省と執行エージェンシーの関係性
- ・ 最高経営責任者、取締役会議、関与する大臣、事務次官などの責任の範囲
- ・ 財政管理や委任状況、監査や解散の手続
- ・ 他の機関との関係性など

(イ) 組織計画・事業計画

執行エージェンシーは、「執行エージェンシー用の公的機関向けハンドブック」に基づき、毎年1回、以後3年間以上にわたる組織計画を作成し、所管省に提出しなければならないとされている。また、同ハンドブックにおいて、そのうち最初の1年については、詳細な事業計画を策定し、具体的な目標を示さなければならないとされており、以下の事項を含めることが求められる¹⁰。

【事業計画に含めるべき事項】

- ・ 主な目標と関連の成果指標とそれらの目標を達成するための計画
- ・ 主な財政的目標
- ・ 過去2か年度と比較した前年度の成果の振り返りと今年度の成果の見込み
- ・ 計画の実施に対する阻害要因の評価と代替案
- ・ その他の所管省との合意事項

(ウ) 年間報告書

さらに、執行エージェンシーは、政府独立事業法に基づき、年間報告書を作成及び公開することとされている。財務省が政府関連機関向けに作成した「財政報告マニュアル (Financial Reporting Manual)」¹¹において、図表4のとおり、年間報告

¹⁰ ただし、具体的にどのような目標・指標を設定するかについての例示はない。

¹¹ HM Treasury, The Government Financial Reporting Manual: 2021-22, (https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1041651/2021-22_FReM_-_Dec_21.pdf)

書に、主に業績報告、アカウンタビリティ報告及び財政報告を含めるとともに、それぞれの項目に応じた内容の記載が求められている。

図表4 年間報告書に記載が求められる主な内容

主な項目	主な記載内容
業績報告	・ 事業説明 ・ 組織形態 ・ 事業目的 ・ 業績及び目的の達成状況 ・ 将来的な計画及び主な事業リスク
アカウンタビリティ報告	・ コーポレートガバナンス報告 ・ 給与及び従業員状況報告（病欠取得数、離職率、項目1. (2)①に後述する「行政職員向け調査」の結果など） ・ 議会報告及び監査報告など
財政報告	・ 支出報告、キャッシュフロー報告など

（出典）2021-22 Government Financial Reporting Manualに基づきシード・プランニングが作成

図表4で示した内容のうち、本調査との関連性が高い業績報告には、組織の概要と業績を10～15ページ以内で端的に記した「業績概要」と、業績に対する見解を示した「業績分析」の項目を設けることが求められる。業績概要には、報告書対象期間における業績に関する大臣又は執行エージェンシーの最高経営責任者の声明や、組織構造に関する端的な説明や図表などを記載し、業績分析には、業績に対する執行エージェンシーの見解を記載することとなっている。また、業績報告においては、「報告書が信頼足るものとなるように、良い業績と悪い業績の両面を含めた全体的な報告を行う」、「最適な形式で叙述的な報告を行う。可能な限りにおいて視覚的な要素も付け加える」、「各数値の意味合いを示すために、トレンドデータや示した数値に対する説明を含める」ことなどが求められている。

なお、実際の年間報告書における業績報告を確認すると、多くの執行エージェンシーは、各目標値に対して個別に「〇%達成」又は「達成/未達成」といった報告を行うと同時に、「主な目標の大多数を達成した」「〇個が達成、〇個が未達成であった」といった端的かつ総合的な自己評価を行っている。ただし、同一機関による同一報告書内においても、目標値によって達成の有無のみに言及している場合と達成の度合いまでを算出している場合が混在している例や、目標値が予め設定されているか定かではなく、実績値のみが記載されている例が見られる。また、目標に到達又は未達に至った要因などの分析をどこまで詳細に行うかについても、機関によって大きく異なる。

ちなみに、上記マニュアルには記されていないものの、執行エージェンシーによっては、各指標への達成状況を記した「スコアカード」を作成している例もみられた（項目「2. 特定の業務分野における業績管理の具体的事例」に具体例を記載）。

イ 第三者評価の仕組み

事業計画、年間報告書等の作成を通じた業績管理に加え、中央省庁から一定の距離を置いて事業を行う執行エージェンシー等の公的組織に対しては、公的機関改革プログラム（Public Bodies Reform Programme）に基づき、個別審査（Tailored Reviews）が実施される。同審査は、内閣府が策定した個別審査ガイダンス（Tailored Reviews: Guidance on Reviews of Public Bodies）に基づき、所管省自らが所管する機関や組織に対して実施する。所管省は、審査責任者を長とする審査チームを組成することになるが、審査対象と利害関係を持つ者は審査担当者を務めることはできない。

個別審査ガイダンスによれば、少なくとも1議会任期内（5年）に一度の頻度で、個別審査が行われるべきと定められているが、実際には2016年から2020年にかけての実施率は34%にとどまっている。また、実施された場合においても所管省と審査対象となる公的機関が形式だけを取り繕い、外部機関や識者による厳格な視点が入り入れられていないとの指摘もなされている。これらの課題に対する反省を踏まえて、英政府は2022年4月22日に「政府から一定の距離を取って運営される組織向け審査（ALB Reviews）」と題した新たな評価制度を開始することを発表した。

ただし、個別審査と政府から一定の距離を取って運営される組織向け審査のいずれにおいても、事業計画や年間報告書などが審査の材料の一つとはなるものの、目標に対する業績管理を行うものではないため、本報告書では詳細な記載は行わない。

ウ その他

執行エージェンシーが目標設定や業績管理を行う際に活用し得るその他のガイドラインとして、財務省が発行する「公的価値フレームワーク（The Public Value Framework）」¹²と呼ばれる質問集がある。中央省庁を含めた公的機関が政策などの自己診断、振り返り、新たな計画作りなどに活用することを目的として作成されたものであり、図表5のとおり「意欲的な展望や目的を設定する上で、どのようなエビデンスを用いているか」などの35個の質問に対する回答を通じて考え方を整理するものとなっている。政策関連業務に携わる担当者一人が半日で回答する場合もあれば、3～4名が4～6週間かけて相談しながら回答を用意する場合など、幅広い活用法が想定されている。

¹² The Public Value Framework with supplementary guidance,
(https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/785553/public_value_framework_and_supplementary_guidance_web.pdf)

図表5 公的価値フレームワークの質問集

第1部：目標の設定	
展望と目標の理解	1. 事業が扱う分野の支出について全体的な展望がきちんと定義されているか。
	2. それらの目標や展望を実現するために、「明確であり、計測可能であり、達成可能であり、期限のある」ことを意味する「SMART基準」 ¹³ に照らした目的はどのようなものが設定されているか。
	3. 事業が扱う分野の支出の展望や目的と、設定した目標を関連付けるためにどのようなエビデンスを用いているか。
意欲性	4. 現実的な範囲において、可能な限り意欲的な展望や目的を設定する上で、どのようなエビデンスを用いているか。
プランニング及び進捗のモニタリングの実施	5. 目標と目的の達成を確認するためにどのようなモニタリングを行っているか。
	6. 展望、目的、指標に対する進捗を確認する上でどのようなデータを用いているか。
第2部：インプット管理	
財政的資源の管理	7. 財源をどのように管理するか。
	8. リソースの利用状況の点検を行うためのプロセスとしてどのようなものがあるか。
	9. 意思決定者に対して定期的にどのような経営管理的な情報が提供されているか。
データ及び予測の質	10. 中央省庁から現場に至るまでの施策実施の各段階において、何に対していくらかを費やしたかをどのように把握しているか。
	11. 特定の年の支出による将来的な影響を理解及び管理するためにどのような予測を行っているか。
	12. 業績及び財政的目的を果たすために必要な購買活動の在り方を決定する上でどのようなエビデンスを用いているか。
ベンチマーキング及びコスト管理	13. 効率性と業績を改善する上でどのようなコストベンチマーキングを用いているか。
コスト移転	14. コスト移転のリスクをどの程度認識しているか。
	15. 適切なリスク管理を行う上で、不測の事態に対してどのような準備を行っているか。
第3部：ユーザー及び国民のエンゲージメント	
国民及び納税者への責任	16. 事業が扱う分野の支出に対して国民がどのような考えを持っているかについて理解しているか。
	17. その知見をどのように生かしているか。
ユーザー及び顧客体験及び参画	18. ユーザー又は顧客体験とアウトカム向上の関係性を理解しているか。
	19. ユーザー又は顧客体験をいかに向上させようとしているか。
	20. ユーザー参画とアウトカム向上を関連付けるエビデンスとしてどのよう

¹³ 「SMART 基準」については、同項「ア 業績管理の仕組み」を参照。

	なものを持っているか。
	21. どのようにユーザー又は顧客行動を変えようとしているか。
第4部：体制の整備	
デリバリーチェーンの管理能力	22. 大臣からユーザーに至るまでのデリバリーチェーン（*政策におけるサプライチェーンのようなもの）はしっかりとしたものになっているか。
	23. デリバリーチェーン内の弱点をいかに組織的に特定、管理、克服しているか。
	24. デリバリーチェーンは、環境変化に対してどの程度反動的かつ弾力性を有しているか。
	25. 商業的な取組は、組織全体として、どの程度効果的かつ一貫して行われているか。
	26. コスト削減やアウトカム向上を目的として、新たな技術はどのように特定され、開発され、実装されるのか。
従業員の能力	27. 労働力の変化をモニタリングし、また、変化を働きかけることを目的とした手続とデータについてどのようなものを持っているか。
	28. 継続的に目標を達成し、かつ、将来の変化に対応するためにどのように技術や知見を有した労働力を整備しようとしているか。
	29. リーダーシップ能力をいかに査定し、発展させているか。
影響力を評価する能力	30. 業績を管理及び向上させるために業績データをどのように活用しているか。
	31. 抜本的革新を見つけ出し、試行錯誤を行うための余地をどのように創出しているか。
	32. 意図した効果を生み出しているかどうかを理解するためにどのような政策評価の枠組みが用意されているか。
ステークホルダー管理	33. 関連の利益団体やステークホルダー団体の位置づけをどの程度よく理解しているか。
	34. 関連利益団体から政策などに対する支援や理解を得るために何をしているか。
	35. アウトカム向上のために、公共機関間や組織内の縦割りを横断した連携がどの程度採られているか。

（出典）The Public Value Framework: with supplementary guidanceに基づきシード・プランニングが作成

（2）日本において課題とされている業務分野に対する制度的枠組み

① 適切な業務遂行が前提とされる事務・事業

日本では、定量的指標の達成状況が120%以上の場合にA評価（標準はB評価）とすることとされているが、管理業務（人事・会計等）、安全確保のための取組（業務上の事故防止等）など、適切な業務遂行を前提とするため高い達成状況を得にくい事務・事業において、A評価を付することが困難であることが課題となっている。

これについて、英国の執行エージェンシーの目標管理・業績評価の制度においては、各エージェンシー内の人事・会計等の管理業務をはじめとする個別部門・部署の業績を評価する仕組みはなく、また、全37機関の執行エージェンシーの年間報告書においても、

こうした個別部門の業績に係る目標設定や評価を行っている事例はみられなかった。

他方、英国では、中央省庁や執行エージェンシー等の公的組織の職員に対して、財務省の財政報告マニュアルに基づき、行政職員向け調査 (Civil Service People Survey) が実施されている。

この調査は「エンゲージメント度 (Employee Engagement)」と「幸福度 (wellbeing indices)」を計測し、公務に対する職員の姿勢や政府機関における勤務実態を把握し、内閣府によって集計、公表されている。日本の法人においても、上記のような適切な業務遂行が前提とされる部門・部署の業績測定手法の一つとして、上記のような当該部門・部署に配属されている職員のエンゲージメントを測定する方法も有用であると考えられる。

調査の手法については、内閣府が発行する「行政職員向け調査ガイドライン (Civil Service People Survey 2021: technical guide) ¹⁴」によって、以下のように定められている。

本調査の運営は内閣府の専門チームが担当し、全37機関の執行エージェンシーで実施されている。ただし、内閣府のウェブサイトによると、そのうち6機関については、所管省と共同で調査が実施されており、機関単体としての調査結果は公表されていない。

調査は、図表6のとおり「組織の一員であることに誇りを感じる」など、内閣府の専門チームが用意した質問に対して、回答者が「強く思う＝100%、そう思う＝75%、どちらとも言えない＝50%、そうは思わない＝25%、全く思わない＝0%」の5段階の選択肢を選ぶ形式となっている。テーマや質問事項によって、肯定的な回答と否定的な回答のいずれが100%とみなされるかは異なるが、各質問で以下の例のように回答された場合、当該社員は平均で65%の満足度を示したことになる。

(例)

質問①	100%		
質問②	75%		
質問③	75%		
質問④	50%	合計	325%
質問⑤	25%	平均スコア	65%

また、「幸福度」はさらにストレス度 (The Proxy Stress Index) とポジティブ心理学検査 (PERMA Index) に細分化されている。

¹⁴ Cabinet Office, Civil Service People Survey 2021: technical guide,
(<https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-people-survey-2021-results/civil-service-people-survey-2021-technical-guide>)

図表 6 行政職員向け調査の質問項目

エンゲージメント度 (Employee Engagement)
B47. 組織の一員であることに誇りを感じる。
B48. 他人に対しても勤務先として素晴らしい場所であると勧めたい。
B49. 組織に対して個人的な愛着を覚える。
B50. 組織が自分の能力を最大限に引き出してくれている。
B51. 目的の達成に向けて組織が応援してくれる。
幸福度 (wellbeing indices) – ストレス度 (The Proxy Stress Index)
B33: 適切な業務量である。
B05: 仕事の進め方に関して一定の裁量権がある。
B08: より高いパフォーマンスを発揮しよう上司が後押ししてくれる。
B26: 同僚から敬意を持って接してもらっている。
B30: 業務の目的が明確である。
B18: 業務上の困難に直面したとき、同僚が頼るべき存在となり得る。
E03: 過去12か月間に職場でいじめや嫌がらせを受けたか。
B45: 自分に影響を与える何らかの決定が下される際に事前に自分の見解を示すことができる。
幸福度 (wellbeing indices) – ポジティブ心理学検査 (PERMA Index)
W01: 自分の人生についてどれほど満足しているか。
B01: 仕事の内容に関心がある。
B18: 業務上の困難に直面したとき、同僚が頼るべき存在となり得る。
W02: 生きがいをどれほど感じているか。
B03: 仕事を通じて自己達成感を覚える。

(出典) Civil Service People Survey 2021: technical guideに基づきシード・プランニングが作成

② 成果の発現までに時間を要する事務・事業

日本では、成果の発現までに時間を要する事務・事業（基礎・基盤研究、予め成果が予想できないような取組）について、業績管理期間中（3～7年）では顕著な成果の発現に至らないため、正当な評価が得られにくいとの課題がみられる。

これについて、英国の執行エージェンシーの目標管理・業績評価のガイダンスである「執行エージェンシー用の公的機関向けハンドブック」を参照したものの、本課題の解決に資するような目標・指標設定、評価手法の例示等は記載されていなかった。

他方、執行エージェンシーのうち、主として研究開発を所掌している機関の年間報告書を確認したところ、項目2. (2)に後述するように、日本と同様に、論文の被引用数を目標指標として設定している事例や、目標の達成度合いを一定期間ごとに数値化することで、短中期的に把握可能な進捗を測定している事例がみられた。

③ アウトカムの把握が困難な事務・事業

日本では、アウトカムに着目した目標をできる限り記載することとされている。アウトカムは主としてサービスを受け取る側の視点から論じられるものであるため、定量的に示すことが困難な場合が多いという課題が指摘されている。

これについて、英国の執行エージェンシー向けの目標管理・業績評価のガイダンスである「執行エージェンシー用の公的機関向けハンドブック」を参照したものの、本課題の解決に資するような目標・指標設定、評価手法の例示等は記載されていない。

他方、執行エージェンシーのうち、アウトカムの把握が困難な事業を行っている機関の年間報告書を確認したところ、項目2.(3)に後述するように、歴史的建築物の普及活動や文化振興に関する取組に関連した目標指標として、ウェブサイト訪問数や同サイトからの資料のダウンロード数を設定している例がみられた。

④ 意欲的な目標水準を設定している事務・事業

日本では、達成が困難なチャレンジングな業務について「困難度」が高いとした目標を定めることができるが（評定において考慮される）、法人によっては多くの事務・事業に「困難度」を設定している事例が生じている。

これについては、英国の執行エージェンシーの業績評価の仕組み上、日本のように「困難度」を設定するという考え方はしておらず、また、全37機関の年間報告書を確認したものの、多くの機関が、自らの設定した目標・指標について、「意欲的な水準である」といった記述をしている。

このため、文献調査では、チャレンジングな業務について更に適正な業績管理を行うことを目的とした、意欲的な目標水準の設定手法の検討に資する情報は確認できなかった。

⑤ ベンチマークを設定している事務・事業

日本では、従来から目標水準の妥当性を検証するに当たり、同種業務を実施する機関（民間・公的機関問わず）とのベンチマーキングが必要であるとの議論があるところである。

これについて、英国の執行エージェンシー向けの目標管理・業績評価のガイダンスである「執行エージェンシー用の公的機関向けハンドブック」を参照したものの、本課題の解決に資するような目標・指標設定、評価手法の例示等は記載されていなかった。

他方、非内閣構成省庁である鉄道及び高速道路を管理する機関の年間報告書を確認したところ、項目2.(5)に後述するように、他国における類似業務の指標をベンチマークとして採用している事例がみられた。

2. 特定の業務分野における業績管理の具体的事例

ここでは、英国の執行エージェンシー、政府外公共機関及び非内閣構成省庁が2020年～2022年にかけて作成した「年間報告書」ほか関連資料に記載された具体事例のうち、項目

1. (2)①から⑤に示した日本の課題解決の検討に資すると考えられる8事例を報告する。

なお、8事例のうち3事例については、関係機関にヒアリングを実施した内容を含む。

(1) 適切な業務遂行が前提とされる事務・事業

① Crown Commercial Service

本機関は、内閣府が所管する執行エージェンシーであり、政府機関による物品やサービスの購買を行っている機関である。購買手続を中央集権化することで、政府機関の購買力を高め、購買に関わる費用や時間を節減することを目的としており、適切な業務遂行が前提とされる事務を所掌している機関である。

本機関においては、図表7のとおり、業務効率化の指標として、「具体的な作業の一定時間内での完了率」を設定している。また、業務実績をサービスの受け手である顧客の評価によって測定するために顧客推奨度を指標として設定している。これらの業績測定の方法は、毎年度、定例的な業務を処理している日本の法人にも活用する余地があると考えられることから、調査対象として選定した。

<目標設定に関する特徴や傾向等>

- ・ 図表7のとおり、業務効率化の指標として、「具体的な作業の一定時間内での完了率」が設定されている。特に、カスタマーサービスがどれだけ迅速に対応できているかを把握するため、カスタマー対応作業を「一次対応」「初動チーム対応」「専門チーム対応」に細分化した上で、各対応が一定時間内に完了した割合を目標値としている点が特徴的である。
- ・ 機関の業務実績については、サービスの受け手である顧客の評価により測定する手法として、NPS¹⁵（ネット・プロモーター・スコア）を用いて評価されている。

¹⁵ NPS[®]は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標。詳細は、<https://www.bain.com/ja/consulting-services/customer-strategy-marketing/about-nps/> を参照

図表7 Crown Commercial Serviceの目標設定

主な目標内容		目標値	実績値
カスタマーサービスセンター（目標部分的達成）			
顧客からの問い合わせに対して一次対応で解決できる割合		90%	89%
問い合わせに対して初動チームが24時間以内で解決できる割合		90%	95%
問い合わせに対して専門チームが72時間以内で解決できる割合		85%	95%
NPS®（目標未達）			
カスタマーサービス		+54	+52
購買支援		+54	+48

（出典）CCS annual report and accounts 2020 to 2021に基づきシード・プランニングが作成

<当該目標・指標の結果に対する評価の状況>

本機関は、年間報告書において、「顧客対応件数が増加したにも関わらず、カスタマーサービスのNPS®が+52を達成」したことや、「購買支援のNPS®が+48というのは非常に良い成績である」といったNPS®に対する評価を記載している。

なお、本機関は同報告書において、「1か月ごとに更新される内部向けダッシュボードを通じて各目標に対する達成状況を取締役会に報告する取組を行っている」と記載している。

② Rural Payments Agency

本機関は、環境・食糧・農村地域省が所管する執行エージェンシーとして、欧州連合（EU）共通農業政策の補助金支払いの管理及び家畜の個体識別やトレーサビリティに関連したサービスを提供している機関であり、適切な業務遂行が前提とされる事務を所掌している。

本機関は、業務効率化の指標として、図表8のとおり、「具体的な作業の完了率」を設定しており、この業績測定の方法については、毎年度、同様の業務を処理している日本の法人にも活用の余地があると考ええる。

また、図表9のとおり、否定的な評価をどれだけ減らすことができるかという観点から苦情件数を指標としている。日本において、どのような法人形態に対していずれの顧客評価形態が適切であるかを判断する上で示唆が得られると考えられることから、調査対象として選定した。

<目標設定に関する特徴や傾向>

- ・ 業務効率化の指標として、「具体的な作業の完了率」が設定されている。

- ・ 業績を測るための指標として、顧客推奨度調査のようにサービスの受け手である顧客の前向きな評価ではなく、否定的な評価をどれだけ減らすことができるかという観点から苦情件数が設定されている。

図表8 Rural Payments Agencyの目標設定（作業の完了率関連）（実績値のみ¹⁶）

主な目標内容	2021	2020	2019	2018
基礎支払い*の12月末時点の完了率	98.3%	97.8%	95.0%	93.0%
基礎支払いの3月末時点の完了率	99.4%	99.1%	99.0%	99.0%

（出典）Rural Payments Agency Annual Report and Accounts 2021 to 2022に基づきシード・プランニングが作成

* 基礎支払い

欧州連合の共通農業政策（Common Agricultural Policy, CAP）の中で所得補償政策の一つとなる「基礎支払い制度（Basic Payment Scheme, BPS）」に基づく支払いを指す。

図表9 Rural Payments Agencyの目標設定（苦情処理関連）（実績値のみ¹⁷）

主な目標内容	2021-2022	2020-2021
前年度に未解決の苦情件数	145件	300件
新規苦情受理件数	618件	869件
解決、取り下げ、取り消しとなった苦情件数	735件	1,024件
3月31日時点で未解決の苦情件数	28件	145件

（出典）Rural Payments Agency Annual Report and Accounts 2021 to 2022に基づきシード・プランニングが作成

<当該目標・指標の結果に対する評価の状況>

本機関は、年間報告書において、基礎支払いの完了率については「2015年の本制度開始以来、過去最高値を達成した」、苦情処理件数については「受理件数よりも解決した件数の方が多い」などの評価を記載している。

（2）成果の発現までに時間を要する事務・事業

① Centre for Environment, Fisheries & Aquaculture Science

本機関は、環境・食糧・農村地域省が所管する執行エージェンシーとして、海や川の生態管理を目的とした研究活動を実施しており、その多くが成果の発現までに時間を要する生化学的物質の海洋及び海岸への影響や生物多様性等の研究となっている。

英国における執行エージェンシー全37機関のうち、研究開発を主な業務とする執行エージェンシーは3機関のみ（本機関のほか2機関は、UK Space AgencyとDefence

¹⁶ 出典の年間報告書には目標値の記載はなく、実績値のみが記載されている。

¹⁷ 同上。

Science and Technology Laboratory) である。そのうち、下記のような明確な目標設定が行われているのは、本機関のみであるため調査対象として選定した。

<目標設定に関する特徴や傾向>

- ・ 図表10のとおり、科学分野における影響力や能力を論証することを目的として、査読付き論文の発表本数や被引用度が目標指標として設定されている。
- ・ 自社の影響力の確認を目的として、パートナー企業を対象とした顧客に対するアンケート調査結果が目標指標として設定されている。本機関へのヒアリング調査によれば、本アンケート調査は「当機関が研究プロジェクトや研究プログラムの目的を果たしたと思うか」「当機関とのコミュニケーションに満足しているか」などの質問項目を用意している。

図表10 Centre for Environment, Fisheries & Aquaculture Scienceの目標設定

主な目標内容	目標値	2020-2021	2019-2020	2018-2019
論文関連				
査読付き論文の発表本数	220本	254本	218本	206本
被引用度	2.00	1.44	1.99	2.38
パートナー企業による評価				
顧客に対するアンケート調査結果 ¹⁸	87%	87%	87%	88%

(出典) Centre for Environment, Fisheries & Aquaculture Science Annual Report and Accounts 2020 to 2021に基づきシード・プランニングが作成

<目標・指標設定に関する考え方>

- ・ 本機関へのヒアリング調査によれば、「良質な論文を数多く生み出すためには、最適なIT環境や実験施設を整備する必要がある、研究活動の健全性の判断に資する」との考えから、本機関は、論文の量と質の両面を計測するための目標指標を設定している。また、本機関からは、「良い論文を輩出できれば、事業の発展につながり、他の研究機関との連携も促進されるという意味でも、論文の量と質を測るための目標指標は重要である」との意見が聞かれた。
- ・ また、顧客に対するアンケート調査については、本機関へのヒアリング調査において「業績改善のためには共同研究を行うなどしているパートナー企業から定期的なフィードバックを受ける必要があるとの考えに基づき設計した」との意見が聞かれた。

¹⁸ 出典の年間報告書において、当該指標の目標値及び実績値の算出方法は記載されていない。

＜当該目標・指標の結果に対する評価の状況＞

本機関は、年間報告書において、「コロナ禍で海外出張や国内の屋外における研究活動が実施できなかった」ものの、「目標値よりも多くの論文を発表した」と記載している。

② Environment Agency

本機関は、環境・食糧・農村地域省が所管する政府外公共機関として、環境保護及び改善に向けた取組を行っており、研究開発を主な業務とする公共研究機関に位置づけられる。主な活動としては、気候変動への対応や洪水、干ばつ、海面上昇などによる悪影響を低減することを目的として、大気、土壌、水質の改善などに取り組んでいる。また、企業などに対し環境規制を遵守するための支援を実施している。

図表11のとおり、本機関は水質の改善や土壌の改善の程度を目標指標として設定している。水質や土壌は、すぐに改善が表われる事業ではないことから、目標値の達成までの間、どのような評価を実施しているのかを調査することで、日本における成果の発現までに時間を要する業務に係る業績評価の在り方の検討に資する示唆を得られると考えられることから、調査対象として選定した。

＜目標設定に関する特徴や傾向＞

- ・ 図表11のとおり、水質の改善や土壌の改善の指標として、「水質が改善された河川の長さ」や「土壌が改善された土地の面積」といった定量的に把握可能な目標指標が設定されている。
- ・ 本機関は、年間報告書とは別途、「スコアカード」¹⁹を公表している。スコアカードとは、目標達成に向けた四半期ごとの進捗を確認するための仕組みである。図表12のとおり、目標値と実績値を示すとともに、進捗状況に対する評価を緑（目標達成可能なペース）、黄（目標未達）、赤（改善の余地あり）で表している。本スコアカードは Environment Agency の取締役会が3か月ごとに更新し、所管省である環境・食糧・農村地域省とも共有されている。

図表11 Environment Agency の目標設定

長期的目標	個別施策の効果計測	目標値	実績値
洪水リスク削減	洪水対策を行った住宅数	30万戸	31万4,361戸
河川や海岸の水質改善	水質が改善された河川の長さ	3,900km	4,551km
生物多様性の確保	土壌が改善された土地の面積	1,200ha	1,897ha

（出典）Environment Agency Annual Report & Accounts 2020-2021に基づきシード・プランニングが作成

¹⁹ Environment Agency corporate scorecard 2021 to 2022 - quarter four
(<https://www.gov.uk/government/publications/environment-agency-corporate-scorecard-2021-to-2022-quarter-four/environment-agency-corporate-scorecard-2021-to-2022-quarter-four>)

図表12 Environment Agencyのスコアカード²⁰

長期的目標	個別施策の 効果計測	第4四半期 実績値	第4四半期 目標値	年間目標値	状況
洪水リスク 削減	洪水対策を行 った住宅数	3万2,908戸	4万5,000戸	4万5,000戸	赤

(出典) Environment Agency corporate scorecard 2021 to 2022 - quarter fourに基づきシード・プランニングが作成

<当該目標・指標の結果に対する評価の状況>

本機関は、年間報告書においては、業績に対する評価を記載していない。また、スコアカードの公表を通じて、目標達成に向けた進捗状況についての報告を行っている。

③ UK Space Agency

本機関は、ビジネス・エネルギー・産業戦略省が所管する執行エージェンシーであり、成果の発現までに時間を要する宇宙開発計画の管理を行う機関である。研究開発を主な業務とする公共研究機関として、英政府が策定した国家宇宙戦略の実現を主な業務としており、職員には科学研究者、技術者、政策立案者などが含まれる。

既に述べたように、英国において研究開発を主な業務とする執行エージェンシーは全37機関のうち3機関のみ（UK Space Agencyのほか2機関は、Centre for Environment, Fisheries & Aquaculture ScienceとUK Space Agency）であるが、その中でもとりわけ長期的な研究開発業務を行っていることから、調査対象として選定した。

<目標設定に関する特徴や傾向>

- ・ 研究開発事業に関する目標指標として、図表13のとおり、「政府による決定に資するような、民間の宇宙利用の国内基準の策定」「宇宙空間内衝突回避警報システムの試験版開発」といったプロジェクトの達成可否が設定されている。
- ・ 本機関は、研究開発事業とは別に、学校関連の行事や自施設見学といった広報や普及活動を実施しており、その観点から「90万人の若者へのリーチと40名の学生又は社会人に対する宇宙に関する学習機会の提供等」という目標指標が設定されている。

²⁰ 本スコアカードで示される目標値及び実績値は2021年～2022年のものであり、図表11で示した2020年～2021年の「洪水リスク削減」の目標値及び実績値とは異なる。また、四半期ごとに該当年度の累計値を実績値や目標値として設定しているため、第4四半期の目標値と年間目標値は同一となる。

図表13 UK Space Agencyの目標設定

主な目標	達成状況
政府による決定に資するような、民間宇宙利用の国内基準の策定	66% ²¹ (部分的達成)
宇宙空間内衝突回避警報システムの試験版開発	達成
90万人の若者へのリーチと40名の学生又は社会人に対する宇宙に関する学習機会の提供等	未達成

(出典) UK Space Agency Annual Report 2021-22に基づきシード・プランニングが作成

<当該目標・指標の結果に対する評価の状況>

本機関は、図表14のとおり、年間報告書において、目標の達成状況についての総合的な評価と説明を行うとともに、「他のプロジェクトの成果を受けて、目標としての妥当性が薄れたために削除することについて合意が得られた」目標が二つあったとの報告を行っている（目標の削除に合意した相手については記載なし）。また、「未達成の目標については、十分に効果的な対応策を取ることができなかった結果」と分析している。

図表14 UK Space Agencyの目標の達成状況

目標の達成状況など	該当する目標数	全体に占める割合
達成した目標数	14	59%
部分的に達成した目標数	8	33%
未達成の目標数	2	8%

(出典) UK Space Agency Annual Report 2021-22に基づきシード・プランニングが作成

(3) アウトカムの把握が困難な事務・事業

① Wilton Park

本機関は、外務・英連邦・開発省が所管する執行エージェンシーとして、世界規模で対応すべき課題についての国際的な議論を行うイベントの会場運営を所掌する機関であり、広報及び普及啓発を主な業務としている。

なお、「広報、普及啓発、文化振興」を主な業務とする執行エージェンシーは全37機関のうち、本機関と、Queen Elizabeth II Conference Centreの2機関のみである。このうち、民間企業が主催する会議イベントや展示会の会場として主に用いられているQueen Elizabeth II Conference Centreについては、コロナ禍において、適切な目標設定や業績管理を行うことがとりわけ難しい状況となっていることから、調査対象として除外し、Wilton Parkを調査対象として選定した。

²¹ 出典の年間報告書において、当該指標の実績値の算出方法は記載されていない。

<目標設定に関する特徴や傾向>

参加者アンケートの結果が「観察及び評価対象」の指標として設定されており、幹部や取締役会によって目標値が指定されている（ただし、目標値は公表されていない）。本アンケート結果は、図表15のとおり、8を最高点とする8段階評価において、各段階の満足度を示した参加者の割合が示されている。

図表15 Wilton Parkが実施する参加者アンケート結果

イベントの満足度								
満足度を示す点数	8点	7点	6点	5点	4点	3点	2点	1点
該当点数をつけた回答者の割合	46%	31%	17%	6%	0%	0%	0%	0%

（出典）Wilton Park Annual Report & Accounts 2020-2021に基づきシード・プランニングが作成

<当該目標・指標の結果に対する評価の状況>

本機関は、年間報告書においては、業績に対する評価を記載していないが、本機関の幹部や取締役会などに対しては、「幹部や取締役会が指定した目標値に対する達成状況を記したスコアカードが月ごとに報告されている」と記載している

② Historic England

本機関は、デジタル・文化・メディア・スポーツ省が所管する政府外公共機関として、歴史的建造物の管理、保存、普及を行う機関であり、文化振興を主な業務としている。

本機関は、図表16のとおり、計測が行いやすいデジタルコンテンツ指標を目標指標として設定していることから調査対象として選定した。

<目標設定に関する特徴や傾向>

- ・ 図表16のとおり、デジタルコンテンツのダウンロード数やウェブサイト訪問数に加えて、メディア露出件数、好感度調査結果などが目標指標として設定されている。
- ・ 本機関へのヒアリング調査によれば、本機関は、好感度調査の一環として民間企業 Reputation Institute社が提供する「RepTrack調査」を実施している。本調査は、一般消費者を対象として、オンラインで実施するアンケート調査に加えて、SNSなどを含む様々なデータポイントから収集した情報を機械学習を通じて処理した上で独自スコアを算出し、特定企業に対する好感度を100%を最高値として評価する仕組みである²²。

²² Historic England の 2018-2021 年度の組織計画によると、英国の公的機関の平均値は 65.7%である。

図表16 Historic Englandの目標設定（実績値のみ²³）

主な指標	2020-2021	2019-2020	2018-2019
デジタルコンテンツ関連			
ガイダンス資料のダウンロード数	15万7,436回	12万4,100回	11万2,000回
研究報告書資料のダウンロード数	42万8,985回	30万5,500回	36万7,500回
ウェブサイト訪問数	10.2百万回	7.76百万回	6.55百万回
メディア露出件数	2万1,594件	1万2,958件	4,923件
メルマガ購読者数	44万9,439人	34万8,375人	31万4,800人
その他			
歴史的建造物の新規登録数	4,618件	2,084件	7,300件
危険指定から除外された歴史的建造物数 ²⁴	181件	310件	318件
好感度調査結果	77.3%	79.2%	78.6%

（出典）Historic England Annual Report & Accounts 2020-2021に基づきシード・プランニングが作成

<目標・指標設定に関する考え方>

- ・ 本機関に対するヒアリング調査によれば、本機関は、財務省が発行した「公的価値フレームワーク」（項目1. (1)③ウを参照）に記された質問集を活用し、設定した指標の妥当性を検討したとしている。
- ・ 本機関は、上記のほかにも経費などに関連した効率性を測る指標や、また病欠取得数などの内部管理向けの指標を設定しているが、非公開となっている。
- ・ ヒアリング調査においては、できる限り定量的に把握できる目標を設定しようとしているが課題も多いとの意見も聞かれた。例えば、「Historic Englandがリーチした人の数（ウェブサイト訪問数など）は定量的目標だが、本当に重要なのはどのような人にリーチし、それらの人にどのような影響を与えたかであり、現時点ではこの指標を定量的に把握する仕組みを考案できていない」と述べている。また、「計測しやすい目標を設定することも重要な課題であると認識しており、現在は目標の達成度合いを測るために、手入力による集計作業が主となり、大きな負担となっている」とのことであった。

<当該目標・指標の結果に対する評価の状況>

本機関は、年間報告書において、「コロナ禍における厳しい環境に置かれていたにも関わらず、良い業績を残した」と記載している。

²³ 出典の年間報告書には目標値の記載はなく、実績値のみが記載されている。

²⁴ 本法人では、崩壊などの危険性にさらされて修復作業などが必要と見なされた歴史的建築物のリスト化を行っている。本指標は、適切な修復作業を経て、このリストから外されることになった歴史的建築物の数を扱っている。

(4) 意欲的な目標水準を設定している事務・事業

項目1. で述べたとおり、英国の独立行政法人評価制度においては、日本のように「困難度」を設定するという考え方はしておらず、また、執行エージェンシー全37機関の年間報告書を確認したところ、多くの機関で自らの設定した目標・指標については、「意欲的な水準である」といった内容の記述をしており、チャレンジングな業務について更に適正な業績管理を行うことを目的とした意欲的な目標水準の設定手法の検討に資する事例は確認できなかった。

(5) ベンチマークを設定している事務・事業

○ Office of Rail and Road

本機関は、交通省が所管する、鉄道や高速道路の管理や運営している非内閣構成省庁である。他事業者の実績をベンチマークに設定している希少な事例であり、会計検査院の報告書でも好事例として言及されている。

英国において執行エージェンシーを始めとする中央省庁から一定の距離を置いて事業を行う公的組織が、その実績について国際比較を自ら行うケースは極めて珍しいことから、調査対象として選定した。

<目標設定に関する特徴や傾向>

- ・ 本機関は、交通事故発生数や交通事故減少率を他の欧州諸国と比較して実績値を報告している。具体的には、図表17のとおり、2005年から2009年にかけての年間事故発生数の平均値を基準値とし、2015年と2018年における事故発生数と比較した際の減少率について、イングランドと他国を並べている（上から、2018年の事故減少率が高い順）。2018年においては、ベンチマーキング対象の中でオーストリアの事故減少率が最も高く、イングランドは同数値が5番目に高い国となる。
- ・ ただし、ベンチマークという用語をあくまでも「比較基準」という意味で使用している傾向があり、例えば「A国の〇%を超える」といった目標は明示されていない。また、「地域ごとの道路環境や交通事故の計上方法が異なる」などの理由により、本機関は、業績を測る指標としては「利用価値は限定的」との見解を示している。
- ・ 中央省庁から一定の距離を置いて事業を行う公的組織に対する中央省庁による管理の在り方や改革案の概要などをまとめた会計検査院の報告書²⁵の中で、「業績評価のためにベンチマークを用いた好事例」として紹介されており、「同様の組織との業績比較を可能にしている」と記載されている。

²⁵ National Audit Office, Central oversight of arm's-length bodies, (<https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2021/06/Central-oversight-of-Arms-length-bodies.pdf>)

図表17 Office of Rail and Roadによる高速道路上の事故増減率の他国比較

国名	2005-09年平均事故発生数 (基準値)	2015年 増減率	2018年 増減率
オーストリア	74件	-44%	-62%
フィンランド	12件	-52%	-60%
スペイン	626件	-56%	-48%
スロベニア	27件	-44%	-47%
<u>イングランド</u>	<u>154件</u>	<u>-40%</u>	<u>-45%</u>
スイス	33件	-36%	-42%
イタリア	499件	-39%	-34%
ドイツ	576件	-28%	-26%
デンマーク	25件	-37%	-17%
チェコ	37件	-16%	-5%
フランス	269件	10%	0%
スウェーデン	20件	-26%	19%

(出典) Benchmarking Highways England 2020 Progress Reportに基づきシード・プランニングが作成

<目標・指標設定に関する考え方>

本機関に対するヒアリング調査によれば、本機関は、「改善すべき点を明らかにし、道路管理を行う機関が国内には事実上ほかに存在せず、競争にさらされる機会がない中であえて他国の同様の機関との比較を行うことを目的として、ベンチマークを設定している」としている。ただし、「ベンチマークの設定においては課題が多くあり、比較検討に必要なデータを揃えること自体が容易ではなく、また国によって統計の手法が大きく異なり得る」との意見も聞かれた。この課題を少しでも克服するため、「ベンチマーキングの設定対象は、国内総生産や人口密度などの観点から一定の相似性がある国を選定している」とのことだった。

<当該目標・指標の結果に対する評価の状況>

本機関は、年間報告書において、「サンプルとなった調査対象国における2018年の事故減少率の平均が31%である中で、イングランドは45%と好成績を収めた」との評価を記載している。

第2章 カナダ

1. 業績管理に関する制度的枠組み

(1) 全体的な枠組み

① 独立行政法人に相当又は類似する機関

カナダ政府のウェブサイトによると²⁶、カナダの連邦機関のうち、中央省庁以外の形態としては、主に特別業務庁 (Special Operating Agency)、法定機関・その他外庁 (Statutory & other Agencies)、省公社 (Departmental Corporations)、王立法人 (Crown Corporations) などがあり、いずれも財務管理法 (Financial Administration Act) の対象となっている。下記ア～エ及び図表18のとおり、中央省庁との関係について、特別業務庁は独立性が最も低く、法定機関・その他外庁と省公社は各機関によって異なり、王立法人は独立性が高いことから、それぞれの事業形態に応じて財源や業績管理の在り方が異なる。

ア 特別業務庁 (Special Operating Agency)

特別業務庁は、所管省の管理下において所管省の機能の一部を執行している。その行政機能は立法にはよらず、所管省の大臣及び事務次官並びに国家財政委員会 (Treasury Board of Canada) の承認を必要とする枠組協定書 (Framework Agreement) に示される。事業計画 (Annual Business Plan) 及び年間報告書 (Annual Report) の作成を通じて業績管理が行われるが、内部資料としての位置づけのため、一般的にはそれらは公開されない。

イ 法定機関・その他外庁 (Statutory & other Agencies)

法定機関・その他外庁は、政府内組織であるが所管省とは別組織として位置づけられる。例えば、本区分には、中央省庁から独立して中央省庁の活動についての調査を行い、議会へ報告する機能を持つ議会事務局が含まれる。省庁計画 (Departmental Plans) や省庁成果報告書 (Departmental Results Reports) の作成を通じて業績管理を行っている。

ウ 省公社 (Departmental Corporations)

省公社は、政府内組織であるが所管省とは別組織として位置づけられ、法定機関・その他外庁よりも規模が小さい傾向にある。所管省の予算を主な財源とするが、サービス利用料等の自己収入を得ることもできる。省庁計画や省庁成果報告書の作成を通じて業績管理を行うこととなっているが、その実態は各機関によって異なる。

²⁶ Government of Canada, Inventory of Federal Organizations and Interests (https://www.tbs-sct.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-eng.html#igoc/inst_form)

エ 王立法人（Crown Corporations）

王立法人は、カナダ政府が所有するとともに最高経営責任者を任命するが、組織としては高い独立性が与えられている。政府による直接的な出資を主な財源としている場合もあれば、自己収入によって利益を生み出し、政府に対して配当金を出している場合もあり得る。財務管理法の対象であることに加えて、カナダの会社法（the Canada Business Corporations Act）に基づき設立されている。

図表18 独立行政法人に相当又は類似するカナダの機関（2023年2月時点）

区分	特別業務庁	法定機関・ その他外庁	省公社	王立法人
中央省 庁との 関係性	・所管省の管理下 にある ・所管省の一部で ある	政府内組織である が所管省とは別組 織	政府内組織である が所管省とは別組 織	・カナダ政府が所 有し、最高経営責 任者を任命 ・運営上は独立し ている
財源	・所管省の予算 ・自主財源 ・回転基金 ²⁷	各機関によって異 なる	・所管省の予算 ・自己収入による 自主財源も確保 可	政府からの直接的 な出資を受け入れ る場合や自己収入 のみの場合などが あり得る
業績管 理の仕 組み	・枠組協定書の締 結 ・事業計画、年間報 告書の作成	省庁計画や省庁成 果報告書の作成	省庁計画や省庁成 果報告書を作成す るが、その実態は 各機関によって異 なる ²⁸	・「業績目標に関す る合意」の締結 ・組織計画、年間報 告書の作成
機関数	11	56	20	43

（出典）Overview of federal organizations and interestsなどに基づきシード・プランニングが作成

本調査では、中央省庁による業績管理の対象となっているとの理由から、図表19に示した全11機関の特別業務庁と図表20に示した全43機関の王立法人を調査対象とした。

ただし、特別業務庁については、目標又は業績評価を記した文書が公表されることは稀であり、各特別業務庁がどのような業績管理を行っているかについて詳細を把握することが困難であることから、業績管理に関する具体的な事例研究においては、王立法人を中心に調査対象を選定した。

²⁷ 「回転基金法」（Revolving Funds Act）により定められた制度であり、自主財源がない特別業務庁を支援することを目的として、特定の基金から永続的に一定限度以内の支払いがなされる。

²⁸ 省庁計画や省庁成果報告書を単独で作成する場合と、所管省と一体となって作成する場合があり得る。

図表19 特別業務庁（2023年2月時点）

所管省	名称	主な役割や機能
農業・農産食品省	Canadian Pari-Mutuel Agency	競馬場運営の監督
カナダ文化遺産省	Canadian Conservation Institute	歴史的遺産の保護
	The Canadian Heritage Information Network	博物館施設向けソリューションの提供
水産海洋省	Canadian Coast Guard	海洋の安全確保および環境保全
先住民サービス省	Indian Oil and Gas Canada	先住民関連の石油および天然ガス資源の管理
イノベーション・科学経済開発省	Canadian Intellectual Property Office	知的財産の管理
	Measurement Canada	ガスメーターなどの測定機器の精度の点検
国防省	Canadian Forces Housing Agency	軍関係者の住宅環境整備
	Defence Research and Development Canada	防衛および安全保障に関する研究機関
公安省 （矯正保護庁）	CORCAN	受刑者への雇用プログラムを提供
公共事業・調達省	Translation Bureau	政府機関及び議会に対する翻訳・通訳サービス提供

（出典）Inventory of Federal Organizations and Interestsに基づきシード・プランニングが作成

図表20 王立法人（2023年2月時点）

所管省	名称	主な役割や機能
財務省	Bank of Canada	財政枠組みの構築、経済及び金融政策の策定
	Canada Deposit Insurance Corporation	預金及び保険サービスの提供
	Canada Development Investment Corporation	開発投資サービスの提供
	Canada Pension Plan Investment Board	カナダ・ドル資産を運用する公的年金運用機関
	Royal Canadian Mint	紙幣発行や硬貨造幣
外務省	International Development Research Centre	開発途上国の人々の生活を改善するための取組に対する投資
運輸省	Atlantic Pilotage Authority	大西洋における交通サービスの提供
	Canada Post Corporation	郵便事業の運営
	Canadian Air Transport Security Authority	カナダの指定空港における旅客や荷物の検査とIDカードの管理
	The Federal Bridge Corporation Limited	橋の運営と管理
	Great Lakes Pilotage	五大湖地域内の安全及びサービス

所管省	名称	主な役割や機能
	Authority	スを管理
	Laurentian Pilotage Authority	サン・ランベール水門の北にあるケベック州のカナダ海域での水先案内
	Marine Atlantic Inc	フェリーの運営
	Pacific Pilotage Authority	フレーザー川からブリティッシュ・コロンビア州の沿岸水域での水先案内
	Ridley Terminals Inc	石炭の輸出
	VIA Rail Canada Inc	カナダ全土を網羅する都市間旅客鉄道サービス
国際関係省	Canadian Commercial Corporation	国際貿易・輸出の促進
	Export Development Canada	法人の国際展開を支援
公共事業・調達省	Canada Lands Company Limited	不動産及び土地開発などの管理
	National Capital Commission	都市計画及び環境保全
	Parc Downsview Park Inc	都市公園の環境保全
	Defence Construction (1951) Limited	建設及び建設契約管理や環境・設備の管理
	Old Port of Montreal Corporation Inc	Canada Lands Companyの一部。観光、文化に特化した都市部の不動産開発を管理
予算庁	Public Sector Pension Investment Board	年金投資に関する管理を支援
天然資源省	Atomic Energy of Canada Limited	原子力の平和利用に関する研究開発
農業・農産食品省	Canadian Dairy Commission	乳製品の販売促進や新規市場の開拓
	Farm Credit Canada	農業従事者向け金融サービスの提供
カナダ文化遺産省	Canada Council for the Arts	芸術文化振興を目的とした芸術文化事業の助成
	Canadian Broadcasting Corporation	テレビ局及びラジオ局の運営を通じた全国公共放送網の整備
	Canadian Museum of Civilization	歴史や人類学関連の博物館を運営
	Canadian Museum of Immigration at Pier 21	カナダの移民の歴史を扱う博物館の運営
	Canadian Museum for Human Rights	人権に関する歴史資料などを展示する博物館を運営
	Canadian Race Relations Foundation	人種差別の撤廃に向けた活動を支援する慈善団体
	National Arts Centre Corporation	舞台芸術を中心に扱う国立芸術センター
	National Gallery of Canada	国内外の芸術作品の展示・保全

所管省	名称	主な役割や機能
	National Museum of Science and Technology	科学技術に関する遺産を扱う国立博物館
	Telefilm Canada	カナダ国内の映画産業の発展を支援
水産海洋省	Freshwater Fish Marketing Corporation	水産加工品の売買
先住民サービス省	Corporation for the Mitigation of Mackenzie Gas Project Impacts	パイプライン建設プロジェクト実施に伴う周囲の影響を軽減することを支援
イノベーション・科学経済開発省	Business Development Bank of Canada	産業振興政策や貿易を管理
	Destination Canada	観光マーケティングを支援
	Standards Council of Canada	規格の認証
人的資源開発省	Canada Mortgage and Housing Corporation	住宅ローンのサービスを提供

(出典) Government of Canada, List of Crown corporationsに基づきシード・プランニングが作成

② 特別業務庁と王立法人の誕生の経緯

特別業務庁は、1984年に発足したカナダ進歩保守党のマルルーニ政権の下で、慢性的な財政赤字の解消を目的として、英国や米国で当時進められていた新自由主義的な行政改革をカナダに取り入れる動きの一環として導入された²⁹。この過程では英国の執行エージェンシーが参考モデルとして検討されており、英国の執行エージェンシーや日本の独立行政法人に近い機能を有するといえる。総務省行政管理局の「諸外国における独立行政法人制度に関する調査研究（平成19年（2007年）3月）」によると、2007年3月時点では18機関の特別業務庁が存在していたが、2023年2月時点でカナダ政府のウェブサイトに掲載されている特別業務庁の数は11機関にまで減少している。

一方、王立法人については、歴史は古く、1841年に運河の建設を目的とした最初の王立法人が設立された。民間セクターの参画が少ない分野でその役割を担うことが多く、とりわけ第二次大戦直後は融資や金融関連分野において王立法人が設立し、また、20世紀を通じて鉄道や航空事業に関わる王立法人が次々と生まれた。2023年2月時点でカナダ政府のウェブサイトに掲載されている王立法人は全43機関である。

²⁹ Savoie, Donald. J. (1994) *Thatcher, Reagan, and Mulroney: In Search of a New Bureaucracy*, University of Pittsburgh Press

③ 業績を管理・評価する法制度及びガイドライン

ア 特別業務庁

(ア) 業績管理

国家財政委員会事務局 (Treasury Board of Canada Secretariat) が発行する「特別業務庁となるために (Becoming a Special Operation Agency)」³⁰と題されたガイドラインは、特別業務庁に対し、枠組協定書の締結、事業計画及び年間報告書の作成を求めている。以下ではそれぞれの概要について記載する。

a 枠組協定書

「特別業務庁となるために」に基づき、所管省及び特別業務庁は共同して枠組協定書を作成し、所管省の大臣、国家財政委員会の順で承認を受け、少なくとも3年ごとに見直しを行うこととされている。本ガイドラインでは、「各特別業務庁の必要性に応じた枠組協定書が作成されるべきであり、様式や文量についての規定はない」との記載がありながらも、以下のとおり、枠組協定書の項目例を示している。なお、国家財政委員会事務局へのヒアリング調査によると、内部資料としての位置づけのため、一般的には特別業務庁の枠組協定書は公開されない。

【枠組協定書の項目例】

- ・ 事業目的
- ・ アカウンタビリティと関連機関との連携構築
- ・ 計画及び報告
- ・ 財政方針
- ・ 人的資源
- ・ 監督機関
- ・ 設立趣意書
- ・ 目標指標及び目標値
- ・ 業績改善

b 事業計画

「特別業務庁となるために」に基づき、特別業務庁は事業計画を毎年作成し、所管省の大臣及び事務次官の承認を受けることとされている。本ガイドラインでは、「どこまできめ細かく詳細を記載するかについては特別業務庁によって異なる」との記載がありながらも、以下のとおり、事業計画の項目例を示している。なお、国家財政委員会事務局へのヒアリング調査によると、内部資料としての位置づけのため、一般的には特別業務庁の事業計画は公開されない。

³⁰ Becoming a Special Operation Agency と題されたガイドラインの中で、特別業務庁 (Special Operating Agency) についての説明を行っている。

【事業計画の項目例】

- ・ 概要
- ・ 状況分析
- ・ 事業目的及び目標
- ・ 戦略
- ・ 課題

(イ) 評価

「特別業務庁となるために」に基づき、特別業務庁は年間報告書を作成し、所管省に提出することとされている。本ガイドラインでは、年間報告書について、以下の事項を含めることを求めている。なお、国家財政委員会事務局へのヒアリング調査によると、内部資料としての位置づけのため、一般的には特別業務庁の年間報告書は公開されない。

【年間報告書に含めるべき事項】

- ・ 事業目的及び事業活動
- ・ 報告内容を理解するために必要な情報
- ・ 事業計画に示した目標に対する業績
- ・ 次年度以降の注力する分野

また、国家財政委員会事務局には、各省庁やその関連機関などが注力領域に関して同事務局から毎年の評価を受ける「経営責任フレームワーク「(Management Accountability Framework (MAF))」という枠組みが存在する³¹。この評価の目的は、各組織の業績を評価し、各組織の強みと課題を把握することである。本フレームワークでは、財政管理、業績管理、人事管理、情報管理/情報技術・サービス管理、セキュリティ管理、購買管理の6分野にそれぞれ個別の質問項目が用意されている。回答方法は各質問によって大きく異なる。

評価に当たっては、各省庁やその関連機関がこれらの質問に回答し、併せて、その回答内容を証明する資料などを同事務局に提出することとされているが、本制度は目標に対する業績管理を行うものではないため、本報告書では詳細な記載は行わない。

³¹ Government of Canada, Management Accountability Framework,
(<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework.html>)

(ウ) 業績評価と管理の実態

特別業務庁が目標設定とその達成ぶりなどを記した文書を公開している事例は少ない。カナダ政府のホームページ上で目標を発表している Canadian Intellectual Property Office や、2017-2018年度に共同で年次評価書 (Annual Review) という文書を公開した Canadian Conservation Institute と The Canadian Heritage Information Network、また、2018-2019年度に年間報告書 (Annual Report) 及び2021年に議会報告 (Report to Parliament) を発表した Indian Oil and Gas Canada などを除くと、該当する事例は見当たらなかった。

イ 王立法人

(ア) 業績管理

財務管理法に基づき、王立法人は毎事業年度、組織計画 (Corporate Plan) を作成し、大臣に提出することとされている。また、国家財政委員会事務局が定めた「王立法人の取締役役向け役割及び責任についてのガイダンス (Directors of Crown corporations: an introductory guide to their roles and responsibilities)」に基づき、王立法人の最高経営責任者と取締役会の間で、各事業年度の開始当初3か月以内に「業績目標に関する合意 (Performance Agreement)」を締結することとされている。以下ではそれぞれの概要について記載する。

a 組織計画

国家財政委員会事務局が策定する「王立法人向け組織計画及び予算作成のためのガイドライン (Guidance for Crown Corporations on Preparing Corporate Plans and Budgets)」では、組織計画はおよそ35ページから50ページを目安とするとした上で、以下の内容を含めるべきとしている。

【組織計画の項目例】

- ・ 機関が計画する主な事業活動の概要
- ・ 機関を取り巻く環境と事業リスクについての説明
- ・ 機関が掲げる目標
- ・ 5年にわたる財務計画の概要
- ・ 課題

b 業績目標に関する合意

枢密院事務局 (Privy Council Office) が王立法人の最高経営責任者向けに策定している「業績管理プログラムガイドライン (Performance Management Program Guidelines)」は、「業績目標に関する合意」において設定する目標について、最

高経営責任者の努力を前提に「意欲的かつ達成可能」なものであり、結果重視及び業績を測定可能なものでなければならないと定めている。この合意は、図表21～24のとおり、政策及びプログラム面、経営面、株主面、リーダーシップ面、企業面に分類した目標及び目標指標で構成される。

本ガイドラインでは、各目標には目標指標を伴わなければならないと定められている。各王立法人は独自に基準を定める裁量権を持ち、定量的評価と定性的評価などを組み合わせることができるが、業務サイクル（機関の事業年度）ごとに明確で測定可能な目標でなければならないとされている。

なお、取締役会は、業績目標について王立法人の最高経営責任者と合意するまでの責任を負う。その際に政府が注力する分野を反映しているかなどについて大臣や事務次官への確認を行う必要がある。

(a) 政策及びプログラム面

本分類では、王立法人が注力する分野における目標とその指標が設定される。この中には、政府が注力する分野を反映した目標が含まれる。業績管理プログラムガイドラインには、図表21のとおり、本分類の目標及び目標指標例が示されている。

図表21 政策及びプログラム面の目標及び目標指標例

目標例	目標指標例
顧客の需要を満たし、かつ期待に沿えるだけの質を伴ったサービスを提供する	・ サービス到達時間:平均20日以下 ・ 顧客満足度:95%超 ・ サービス完了割合:30日間の期日内で90%
市場シェアの拡大又は維持	市場シェア20%以上
利益創出と事業成長および効率化を通じた事業安定性の確保	・ 3,500万ドルの留保目標の達成 ・ 1,850万ドルの連結および税引前利益の達成
中小機関の課題に則したサービス向上	顧客の要望の変化に応じた現行ソリューションの改善および新規ソリューションの提供
博物館の所蔵品の見直しを行い、今後の所蔵品の収集活動の方針を定める	見直し作業の完了と今後の所蔵品の収集活動に関する方針を示した報告書の取締役会への提出
保有車両の保守向上	95% (+/- 3%)の故障未発生率の維持
毎年の事業見直しと国家財政委員会の要求に則した事業計画の更新	取締役会による事業計画の承認

目標例	目標指標例
市場浸透率の拡大と事業成長の実現に向けた、統合事業開発と取引構造の標準化	・新たな機能、業務手続、業務評価フレームワーク、テクノロジーへの対応 ・取引構造の第1段階の完了と第2段階の開始

(出典) 業績管理プログラムガイドラインに基づきシード・プランニングが作成

(b) 経営面

本分類では、経営、財務管理、資源管理、危機管理に関する目標や、取締役会が設定したその他の目標（インフラ整備、マーケティング、ガバナンス、広報などに関する目標）とそれらの指標が設定される。業績管理プログラムガイドラインには、図表22のとおり、本分類の目標及び目標指標例が示されている。

図表22 経営面の目標及び目標指標例

目標例	目標指標例
事業計画に設定した財政目標の達成	・収益に対する費用の比率が46%を達成 ・470万ドルの純利益を確保 ・7.1%の株主資本利益率を達成 ・諸経費を収益の12%未満に抑制
全社員に対する職務と給与評価の完了	業務評価に関する助言の了承や給与支払いに関する推奨事項の効果的な実施を始めとする関連調査結果に対する進捗
従業員満足度の向上	毎年実施の従業員調査において従業員満足度75%以上を達成
対象顧客に対するマーケティングキャンペーンを通じた認知度向上	対象顧客の認知度66%以上を達成
主要なリーダー層に対する引継ぎ計画の整備	取締役会に対する包括的な業務引継ぎ計画の提出

(出典) 業績管理プログラムガイドラインに基づきシード・プランニングが作成

(c) 株主面

本分類では、株主や中央省庁との関係構築に関する目標や、取締役会が設定したその他のステークホルダーとの関係構築に関する目標とそれらの指標が設定される。業績管理プログラムガイドラインには、図表23のとおり、本分類の目標及び目標指標例が示されている。

図表23 株主面の目標及び目標指標例

目標例	目標指標例
株主とステークホルダーの事業戦略への貢献度についての理解と信頼の獲得	・ 主要な政府機能との直接的な関係構築
事務次官などの主要な関係者との関係の構築や維持や政策に関連した活動への関与	・ 主要事業や企業ガバナンス領域における政府高官との継続的な連携
事業の管理や内容について政府の中央省庁とのコミュニケーションの監督	・ 主要な政府機能との直接的な関係構築

(出典) 業績管理プログラムガイドラインに基づきシード・プランニングが作成

(d) リーダーシップ面

本分類では、最高経営責任者のリーダーシップ能力に加えて、価値観や倫理面における影響力などに関する目標とその指標が設定される。業績管理プログラムガイドラインには、図表24のとおり、本分類の目標及び目標指標例が示されている。

図表24 リーダーシップ面の目標及び目標指標例

目標例	目標指標例
価値観と倫理観—品位と敬意を持った対応	・ 個人的又は組織的行動に関する関連規約で定められた価値観や倫理観を示す ・ 協調的で多様なチームを組成する ・ 敬意を表現する文化をつくり、伝え、そして築き上げる

(出典) 業績管理プログラムガイドラインに基づきシード・プランニングが作成

(e) 企業面

本分類では、政府及び王立法人が注力する分野に関する目標とその指標が設定される。その分野は、1年ごとに、枢密院における書記官長が設定する。本分類の目標及び目標指標は、分野によって異なるため、ガイドラインに例は記載されていない。

(イ) 業績報告

財務管理法によって、王立法人は、各事業年度終了後3か月以内に所管省の大臣と国家財政委員長に対して年間報告書を提出することとされている。大臣は、年間報告書を受領して15日以内に議会に対してその写しを提出する必要がある。

年間報告書には、以下の内容を含めることが求められる。

【年間報告書に含めるべき事項】

- ・ 財務諸表
- ・ 監査報告書
- ・ 当該機関の目標達成状況
- ・ 当該機関の業績に関する定量的な情報。当該機関の事業目的に関連したものや、国家財政委員長が必要であると判断したものが相当する。

(ウ) 評価

業績管理プログラムガイドラインに基づき、王立法人の取締役会は、事業年度ごとに王立法人の最高経営責任者に対して、前述の業績目標への評価を行い、評価が示された文書を作成するとともに、大臣に評定についての提案を行うこととされている。大臣はその提案に対する賛否を示すことができ、最終的に評定結果を認可するのは、枢密院の助言に基づき公式文書への署名等の執務を遂行するカナダ総督である。なお、内部資料としての扱いであるため、評定結果は公開されない。

評価の実施手法や示し方については、①文書で示し、②各業績目標とそれら目標の達成度合いを示すという条件さえ満たせば、取締役会が自由に設定することができる。王立法人の最高経営責任者の業績評価（評定）と基本給及び業績給は連動する。

業績管理プログラムガイドラインによると、図表25のように評定の種類については「目標未達又は測定不可」から「目覚ましい成果」まで、5段階に分けられている。評定結果は最高経営責任者に直接伝えられるものの、公開されないため、本調査においては、どのような業績を残した王立法人がどのような評定を受けたかについての分析を行うことはできなかった。国家財政委員会事務局へのヒアリング調査によると、あくまでも仮定の話とした上で、「旅行業界に従事する王立法人がコロナ禍においても目標を達成したというように、厳しい外部環境にありながらも業務を遂行した場合などに『目覚ましい成果』との評定が下される可能性がある」とのことであった。

なお、本評定はあくまでも王立法人の最高経営責任者を対象としており、機関自体の業績評価を行うためのものではない。

図表25 評価の種類

評価	概要
目標未達又は測定不可	目標の未達又は休職や特別任務のため業績サイクル期間内に測定不可の場合
目標達成－ (マイナス)	目標を完全には達成できなかった場合
目標達成	完全に達成又は取締役が満足する程度にまで達成した場合
目標達成＋ (プラス)	全ての目標を達成し、また、注力領域において想定以上の成果をもたらした場合
目覚ましい成果	全ての目標を達成し、また、注力する分野において様々な課題に直面しながらも相当程度の成果をもたらした場合。ただし、大多数の最高経営責任者が定期的にこの評価を受けることは想定していない。取締役会は該当機関が直面した課題を特定しなければならない

(出典) 業績管理プログラムガイドラインに基づきシード・プランニングが作成

(2) 日本において課題とされている業務分野に対する制度的枠組み

① 適切な業務遂行が前提とされる事務・事業

王立法人の最高経営責任者向け業績管理プログラムガイドラインにおいて、「顧客の需要を満たし、かつ期待に沿えるだけの質を伴ったサービスを提供する」ための指標として、「サービス到達時間」「顧客満足度」「サービス完了割合」などが例示されている。

② 成果の発現までに時間を要する事務・事業

カナダの特別業務庁及び王立法人向けの目標管理・業績評価に関する各種ガイドラインを参照したものの、本課題の解決に資するような目標・指標設定、評価手法の例示等は記載されていなかった。

他方、王立法人のうち、主として研究開発を所掌している機関の年間報告書を確認したところ、項目2.(2)に後述するように、大型プロジェクトを細目化したマイルストーンの達成率を実績として把握したり、単年度単位で経年的かつ定量的に把握したりすることが比較的容易な目標指標を設定している事例がみられた。

③ アウトカムの把握が困難な事務・事業

カナダの特別業務庁及び王立法人向けの目標管理・業績評価に関する各種ガイドラインを参照したものの、本課題の解決に資するような目標・指標設定、評価手法の例示等は記載されていなかった。

他方、王立法人のうち、アウトカムの把握が困難な事業を行っている機関の年間報告

書を確認したところ、項目2.(3)に後述するように、デジタルマーケティング関連施策指標を設定している例がみられた。

④ 意欲的な目標水準を設定している事務・事業

カナダの特別業務庁及び王立法人向けの目標管理・業績評価に関する各種ガイドラインを参照したものの、本課題の解決に資するような目標・指標設定、評価手法の例示等は記載されていなかった。

⑤ ベンチマークを設定している事務・事業

カナダの特別業務庁及び王立法人向けの目標管理・業績評価に関する各種ガイドラインを参照したものの、本課題の解決に資するような目標・指標設定、評価手法の例示等は記載されていなかった。

2. 特定の業務分野における業績管理の具体的事例

ここでは、カナダの特別業務庁及び王立法人が2019年～2022年にかけて作成した「年間報告書」及びその他関連資料に記載された業績管理の具体事例のうち、項目1. (2)①から⑤に示した日本の課題解決の検討に資すると考えられる8事例を報告する。なお、8事例のうち1事例については、関係機関にヒアリングを実施した内容を含む。

(1) 適切な業務遂行が前提とされる事務・事業

① Canadian Intellectual Property Office

本機関は、イノベーション・科学経済開発省が所管しており、知的財産の管理を行うなど、適切な業務遂行が前提とされる事務を所掌する特別業務庁である。

図表26のとおり、本機関では「申請から～以内に～を行う」という目標の多くにおいて90%台の達成率を目指しており、「適切な業務遂行が前提とされる事務・事業」に相当すると言える。その中で、業務の質を定量的に評価する枠組みとして、責任者による点検結果を目標値としている例は、毎年度、同様の業務を処理している日本の法人にも活用の余地があると考えられる。さらに、同庁は、カナダ政府のウェブサイトを通じて各業績目標に対する実績を公表しているだけでなく、特別業務庁単体として年間報告書を公開している数少ない事例の一つでもあることから、調査対象として選定した。

<目標設定に関する特徴や傾向>

本機関が管轄する特許通知 (Examination Report) などの質を担保するため、機関内に設置された特許審査部局とは別に、責任者 (Examination Section Head) が、機関内で審査された特許のうちの25～40%の申請手続の妥当性等についての点検を行っている。図表26のとおり、特許通知の作成担当者が申請内容をどれほど適切に把握しているか、また、特許の進歩性³²を適切に判断できているかといった観点から、責任者が点検を行い、その結果を業務の適切性を定量的に評価するための目標指標としている。

図表26 Canadian Intellectual Property Officeの目標設定

サービス内容	目標	目標値
特許通知	申請内容が適切に把握されている	95%
認可前の申請	申請内容の進歩性を適切に判断できている	95%

(出典) カナダ政府ウェブサイトの記載内容に基づきシード・プランニングが作成

³² 先行技術に基づき、当該技術分野の専門家が容易に発明を成し遂げることができないことを指す。

＜当該目標・指標の結果に対する評価の状況＞

本機関は、年間報告書や、カナダ政府のウェブサイト上の各業績目標に対する実績を示したページにおいて、業績に対する評価を記載していない。

② Canadian Air Transport Security Authority

本機関は、交通省が所管する王立法人であり、空港保安検査を実施するなど適切な業務遂行が前提とされる事務を行っている。本機関は、主な業務とする保安検査がどれだけ適切に行われているかを把握するための数値目標及びその実績を安全上の理由から非公開としている一方で、図表27のとおり、保安検査業務の効率性を測るための具体的な指標については年間報告書等において積極的に取り上げている。多くの機関が社会に対する影響度や顧客の評価等を指標として採用している中で、生産性や効率性を計測するための指標として好事例であると考えられることから、調査対象として選定した。

＜目標設定に関する特徴や傾向＞

- ・ 図表27のとおり、生産性を測る指標として、「乗客一人当たりにかかる空港保安検査の費用」が設定されている。ただし、年間報告書において、当該指標の目標値は数値で示されておらず、「改善」と記載されている。また、実績値についても記載されていない。
- ・ また、効率性を測る指標として、「15分以内に保安検査を受けられる乗客の割合」が設定されている。

図表27 Canadian Air Transport Security Authorityの目標設定

主な目標内容	目標値	2019-2020	2020-2021	2021-2022
乗客一人当たりにかかる空港保安検査の費用	改善	-	-	-
15分以内に保安検査を受けられる乗客の割合	85.0%	94.0%	98.2%	91.6%

(出典) Canadian Air Transport Security Authority Annual Report 2022に基づきシード・プランニングが作成

＜当該目標・指標の結果に対する評価の状況＞

本機関は、年間報告書において、「91.6%の乗客が15分以内に保安検査を受けることができる環境を確保し、目標値を大幅に上回ることができた」との評価を記載している。

③ Authority National Gallery of Canada

本機関は、カナダ文化遺産省が所管する王立法人であり、首都オタワに位置する美術館を運営している。

図表28のとおり、本機関は、従業員のエンゲージメントを向上させるための取組として、管理職を対象とした目標指標を設定している。管理職を対象とした目標指標は、業種や業態を問わず適用できる可能性があり、日本の独立行政法人の目標設定や管理の参考になり得ると考えられたため、調査対象に選定した。

<目標設定に関する特徴や傾向>

- ・ 図表28のとおり、従業員のエンゲージメントを向上させるための取組として、主に管理職向けに研修プログラムの参加者数やフォーラムの開催数を目標値として設定している。管理職向け研修プログラムの参加者数については、前年度を上回ることが目標として設定されている。
- ・ さらに、従業員のエンゲージメントを向上させるための取組として、様々な役職や部署の従業員が集まり、事業計画の在り方に関する議論を行うための会合を目標値として設定している。

図表28 Authority National Gallery of Canadaの目標設定

主な目標内容	2019-2020 達成見込み	2020-2021 目標値	2021年3月時点 の状況
管理職向け研修プログラム参加者数	20人	20人超	業績管理を中止
管理職向けフォーラム開催数	特になし	4回	継続中
事業計画について議論を行う会合の 開催数	特になし	4回	10回超を開催

(出典) Authority National Gallery of Canada Annual Report 2020-2021に基づきシード・プランニングが作成

<当該目標・指標の結果に対する評価の状況>

本機関は、年間報告書において、管理職向け研修プログラム参加者数については「コロナ禍のため」に業績管理を「中止」し、管理職向けフォーラム開催数に対する取組は「継続中」、事業計画説明会開催数は目標を上回る「10回以上を開催」とした上で、「中間管理職の機能を強化する機会を創出した」との評価を記載している。また、従業員のエンゲージメントを向上させるための取組として従業員が議論を行った事業計画はその後、取締役会に提示され、同会の承認を受けたとの報告を行っている。

④ Farm Credit Canada

本機関は、農業・農産食品省が所管する王立法人であり、農業従事者向けに資金貸

付を行うなど適切な業務遂行が前提とされる事務を行っている。

N P S[®]などの顧客満足度調査や従業員のエンゲージメント調査を行う王立法人はほかにも多くあるが、本機関は、図表29のとおり、2種類の異なる外部に対するアンケート調査の結果を目標指標として設定しているほか、従業員のエンゲージメント調査の結果を目標指標に設定しており、評判やエンゲージメントといった定性的な評価となりがちな指標を定量的な目標へと転換することに長けた好事例であると考え、調査対象として選定した。

<目標設定に関する特徴や傾向>

- ・ 枢密院事務局が定める「業績管理プログラムガイドライン」で示されている目標指標例の一つであるN P S[®]が目標指標に設定されている³³。
- ・ また、本機関は、農業従事者を対象としたイベントへの参加者に対して、イベントを通じて得た知識を事業拡大などのために有効活用し得るかを問うアンケート調査を実施しており、5点を最高点として、回答者が示した点数の平均値を目標値として設定している。
- ・ 従業員のエンゲージメント調査結果は、管理職と人事部に報告され、従業員とのコミュニケーション改善や機関全体としての課題の把握などに活用されている³⁴。

図表29 Farm Credit Canadaの目標設定

主な目標内容	2019-2020目標値	2023-2024目標値
N P S [®]	+70	+70
イベント参加者アンケート調査結果（イベントを通じて得た知識を事業拡大などのために有効活用し得るかを問う質問への回答の平均点数）	4点以上 (5点満点)	4点以上 (5点満点)
従業員向けエンゲージメント調査のスコア ³⁵	76%	80%

（出典）Farm Credit Canada ORPORATE PLAN SUMMARY 2019-20 TO 2023-24及びAnnual Report 2020-2021に基づきシード・プランニングが作成

<当該目標・指標の結果に対する評価の状況>

本機関は、年間報告書において、業績に対する評価を記載していない。

³³ N P S[®]については、第1章 英国の項目 2. (1)①を参照。

³⁴ Farm Credit Canada, Environmental, Social and Governance Report 2021- 22, (<https://www.fcc-fac.ca/fcc/resources/e-21-22-esg-report.pdf>)

³⁵ 出典の年間報告書においては、当該調査の実施方法や質問項目が記載されていないことから、詳細は不明。

(2) 成果の発現までに時間を要する事務・事業

① Atomic Energy of Canada Limited

本機関は、カナダ天然資源省が所管する王立法人であり、原子力利用に関する研究開発などを行っている。

原子力開発や放射性廃棄物の処理を伴う事業は、長期的な観点からその有効性や影響度が評価されるべきである。その中で、本機関は、図表30のとおり、大型プロジェクトを細目化したマイルストーンの達成率を実績として把握している。原子力関連事業においては、数十年単位で実施されるプロジェクトは決して珍しくなく、成果の発現までに時間を要する事務・事業を運営する日本の法人にも活用の余地があると考えたため、調査対象として選定した。

<目標設定に関する特徴や傾向>

大型の研究プロジェクトを15～20個ほどの小さな単位に区分し、その中で達成できた小単位のプロジェクトの件数が全体に占める割合（例えば、10個の小さなプロジェクトのうち7個において目標を達成できれば、70%の達成とみなす）を算出し、図表30のとおり進捗を報告している。なお、本機関では、このような大型プロジェクトを小さな単位に区分することを「マイルストーン」という用語を以て表現している。

図表30 Atomic Energy of Canada Limitedの目標設定

主な目標内容	実績値
Federal Nuclear Science and Technology Work Planに定められた研究プロジェクトを期限までに履行	研究プロジェクトのマイルストーンのうち、75%を達成

(出典) Atomic Energy of Canada Limited Annual Report 2020-2021に基づきシード・プランニングが作成

<目標・指標設定に関する考え方>

本機関へのヒアリング調査によると、「原子力に関わるプロジェクトの内容については、安全管理の問題上、具体的に説明することはできないが、プロジェクトの実施期間が長期にわたることから、その進捗などを適切に把握するために、プロジェクトを小さな単位に区分し、各区分の達成状況を確認している（この区分をマイルストーンと呼ぶ）」との意見が聞かれた。

<当該目標・指標の結果に対する評価の状況>

本機関は、年間報告書において、業績に対する評価を記載していない。

② Canadian Dairy Commission

本機関は、農業・農産食品省が所管する王立法人であり、酪農業界向けに需給調整、

ルール策定、研究開発などを行っている。なお、本機関が行う研究開発業務には需給調整やルール策定を行うためのデータ収集や分析等が含まれており、基幹業務の一つである。

本機関では、図表31のとおり、研究開発業務に関して、経年的かつ定量的に単年度の実績を把握することが比較的容易な目標指標を設定している。需給調整やルール策定を主な目的とした研究開発業務は、必ずしも「成果の発現までに時間を要する事務・事業」とは位置づけられないかもしれないが、カナダにおいては研究開発を主な業務とする王立法人自体が希少であるため、日本の法人への活用の余地を検討するため、調査対象として選定した。

< 目標設定に関する特徴や傾向 >

- ・ 本機関は、研究開発業務に関して、「投資と技術開発を通じてカナダの酪農業界の成長とサステナビリティに貢献する」ことをアウトカムとして設定している。このアウトカムに対応する目標指標として、図表31のとおり、開発プログラム数、業界向け委員会に提案が受け入れられる割合、外部での講演・研修実施回数を指標として設定している。
- ・ 研究開発業務に関わるもう一つのアウトカムとして、「新規の国際的な貿易協定がもたらした環境変化にカナダの酪農業界が順応することを支援する」ことを掲げている。このアウトカムの達成に向けて、需要予測と実態の誤差をできるだけ少なくするべく、その誤差を目標指標として設定している。

図表31 Canadian Dairy Commissionの目標設定

主な目標内容	2020-21 目標値	2024-25 目標値
開発プログラム数（立ち上げ、見直し、修正を含む）	2件	必要数 ³⁶
業界向け委員会に提案が受け入れられた割合	75%	85%
外部での講演、研修実施回数	12回	20回
需要の予測と実態の誤差	2%以内	2%以内

（出典）Canadian Dairy Commission Corporate Plan Summary for 2020-2021 to 2024-2025及びAnnual Report 2020-2021に基づきシード・プランニングが作成

< 当該目標・指標の結果に対する評価の状況 >

本機関は、年間報告書において、業績に対する評価を記載していない。

³⁶ 出典の組織計画には、具体的な数値は記載されておらず、「必要数」のみ記載されている。

(3) アウトカムの把握が困難な事務・事業

○ Canadian Museum of Immigration at Pier 21

本機関は、カナダ文化遺産省が所管する王立法人であり、移民の歴史などを扱う博物館施設の運営を主な業務としている。カナダの移民の歴史をテーマとした展示を行うことで、移民がこれまで果たしてきた役割や培ってきた経験を国民に伝えることを理念としており、アウトカムの把握が困難な事務・事業を運営している。

このような事業を営む機関が、英国の章で取り上げたHistoric Englandの事例にもみられるように、マーケティングの観点から、機関が取り扱うコンテンツがどれだけ多くの人に届いたか又は届けるための仕組みを構築できたかという点に着目して目標を設定する場合がある。図表32のとおり、本機関は、デジタルマーケティング関連施策に関する目標指標を複数設定しており、日本においても文化振興関連の事業を運営する法人の参考になるとの考えから、調査対象に選定した。

<目標設定に関する特徴や傾向>

- ・ 来場者のエンゲージメント構築を目的として、図表32のとおり、電子版ニュースレターの購読者数が目標指標とされている。
- ・ 「ウェブサイトの掲載情報を最新」にするために、3年間で全体の20%に相当するページを更新することを目標値として設定している。
- ・ 「ネットワークとオンライン上の露出の拡大」を目的に、関係構築したブロガーや旅行ライターの数人が目標指標とされている。

図表32 Canadian Museum of Immigration at Pier 21の目標設定

主な目標内容	目標値
電子版ニュースレター購読者	2,700人
3年間でウェブサイトのページ更新割合	20%
ブロガーとの関係構築	20人
旅行ライターとの関係構築	12人

(出典) Summary Corporate Plan and Operating and Capital Budgets 2016-2017 to 2020-2021を基にシード・プランニングが作成

<当該目標・指標の結果に対する評価の状況>

本機関は、年間報告書において、業績に対する評価を記載していない。

(4) 意欲的な目標水準を設定している事務・事業

カナダの特別業務庁や王立法人の評価制度においては、日本のように「困難度」を設定するという考え方はしていない。また、現時点で、チャレンジングな業務について更に適正な業績管理を行うため、意欲的な目標水準の設定手法の検討に資する情報を有する機関はみられない。

(5) ベンチマークを設定している事務・事業

○ Ingenium

本機関は、カナダ文化遺産省が所管する王立法人であり、科学技術に関連した博物館施設の管理や運営を行っている。王立法人は、民間法人が参入しづらい分野において設立されることが多く、競合他社などをベンチマークとしている例は極めて少ない。その中で、図表33のとおり、本機関は、国内の博物館全体を市場として見なした際のマーケットシェアを目標値として設定している稀有な事例であり、ベンチマークを設定している事務・事業に該当することから、調査対象として選定した。

<目標設定に関する特徴や傾向>

- ・ 図表33のとおり、国内博物館のマーケットシェアを目標値として設定している。
- ・ 年間報告書には、カナダの首都オタワの観光支援を行う「Ottwa Tourism」がマーケットシェアを算出している旨が記されているが、算出方法等の詳細は記載されていない。

図表33 Ingeniumの目標設定

主な目標内容	目標値	実績値
国内博物館のマーケットシェア	25%	39%

(出典) Ingenium Annual Report 2020-2021に基づきシード・プランニングが作成

<当該目標・指標の結果に対する評価の状況>

本機関は、年間報告書において、業績に対する評価を記載していない。

第3章 ニュージーランド

1. 業績管理に関する制度的枠組み

(1) 全体的な枠組み

① 独立行政法人に相当する機関

ニュージーランドでは、中央省庁、国有企業、国会関係、中央銀行を除いた国家行政組織の総称としてクラウンエンティティ (Crown entity) が位置付けられている。クラウンエンティティは、さまざまな政府サービスを提供するとともに、独立した決定を下すことから、中央省庁から「距離を置いて」設置されている組織となっている。クラウンエンティティのガバナンスや運営などを定めたクラウンエンティティ法 (Crown Entities Act 2004) ³⁷では、図表34のとおり、クラウンエンティティを機能や位置づけにより大きく五つのカテゴリーに分類され、以下のア～オのとおりとなっている。

現在、3,000近い数のクラウンエンティティが存在しているが、その大半は学校理事会であり、中央省庁の政策実施部門を担う機関としては5分類の中の法定エンティティ (Statutory entity) が日本の独立行政法人に相当する。

ア 法定エンティティ (Statutory entity)

法定エンティティは、個別の法律に基づき設立されており、所管省から独立した機関であり、「Crown agent」、「Autonomous Crown entity」、「Independent Crown entity」の三つに分類される。これらの3分類の間で財源、業績管理の仕組みなどに差はなく、大臣からの指示があった場合にどの程度政府の政策に沿って活動することが期待されるかによる分類となっている。

具体的には、Crown agentは大臣からの指示に基づき中央省庁の政策を「実行」しなくてはならない機関であり、Autonomous crown entityは中央省庁の政策を「考慮」しなくてはならない機関であり、いずれも機関の長の任命権者は大臣である。一方、Independent crown entityは、機関の長の任命権者は大臣ではなく総督であり、基本的に大臣からの指示を受けない機関である。

イ クラウンエンティティ会社 (Crown entity company)

クラウンエンティティ会社は、1993年会社法 (Companies Act 1993) に基づいて設立された、政府が100%出資する会社である。当該機関は、前項のIndependent crown entityと同様に、基本的に大臣からの指示を受けない機関である。

³⁷ Crown Entities Act 2004

(<https://www.legislation.govt.nz/act/public/2004/0115/latest/DLM329631.html>)

なお、全部で7機関ある国立研究所（Crown Research Institute）は、これに分類されている。

ウ クラウンエンティティ子会社（Crown entity subsidiary）

クラウンエンティティ子会社は、1993年会社法（Companies Act 1993）により、他のクラウンエンティティによって管理されている子会社組織である。当該機関も、前項までのIndependent crown entity及びクラウンエンティティ会社と同様に、基本的に大臣からの指示を受けない機関である。

エ 学校理事会（School boards of trustee）

学校理事会は、1989年教育法（Education Act 1989）に基づき設立されている、学校管理を担当する組織で、ニュージーランドのすべての州立学校に設置されている。大臣によって理事会の解散や任命等が行われるが、それらの場合を除き、当該機関は大臣から指示を受けない機関である。

オ 高等教育機関（Tertiary education institution）

高等教育機関は、1989年教育法（Education Act 1989）に基づき設置されている大学や教育大学、工科大学、技術訓練校等の高等教育を目的とした組織である。当該機関は、前項の学校理事会と同様に、大臣から指示を受けない機関である。

図表34 独立行政法人に相当又は類似するニュージーランドの機関（2023年2月時点）

区分	法定エンティティ			クラウンエンティティ会社	クラウンエンティティ子会社	学校理事会	高等教育機関
	Crown agent	Autonomous crown entity	Independent crown entity				
中央省庁との関係性	大臣からの指示に基づき、中央省庁の政策を「実行」しなければならない	大臣からの指示に基づき、中央省庁の政策を「考慮」しなければならない	中央省庁の政策に関して大臣から指示を受けない			理事会の解散や任命等を除き、大臣からの指示を受けない	
財源	財源については、特段、類型別に相違点はない						
業績管理の仕組み	意図文書、業績予想文書、年間報告書の作成						
機関数	63			11	約150	約2,600	
	27	16	20				

（出典）Te Kawa Mataaho Public Service Commissionに基づきシード・プランニングが作成

本調査では、個別の法律に基づき設立され、所管省の実質的な業務を執行していることから、図表35（Crown agent一覧）、図表36（Autonomous crown entity一覧）、図表37（Independent crown entity一覧）に示した63機関の法定エンティティを調査対象とする。

図表35 Crown agent一覧（2023年2月時点）

名称	概要
Accident Compensation Corporation	事故の被害者となった国民や一時滞在者に人身傷害補償制度を管理・提供する機関
Callaghan Innovation	研究開発サービスや助成金を提供し、企業のイノベーションを促進する機関
Civil Aviation Authority of New Zealand	ニュージーランドの民間航空の安全及びセキュリティ基準を確立することを任務とする機関
Earthquake Commission	自然災害の研究に投資するとともに、住宅所有者に自然災害保険を提供する組織
Education New Zealand	国際教育がもたらす社会的、文化的、経済的利益を実現するための支援機関
Energy Efficiency and Conservation Authority	エネルギー効率と節約を促進する機関
Environmental Protection Authority	環境に影響を与える活動を規制する責任を負う機関
Fire and Emergency New Zealand	消防・救急サービス機関。火災安全、消火、危険物質事故対応、車両脱出、都市搜索救助などを担当
Health New Zealand	病院や専門医のサービス、プライマリーケアやコミュニティケアを含む、すべての医療サービスを管理する機関
Health Quality and Safety Commission	保健・障害者支援サービスの品質と安全性の向上に関する機関
Health Research Council of New Zealand	健康や科学分野の研究を支援する機関
Kāinga Ora - Homes and Communities	ニュージーランドの住宅管理・都市開発に関する機関
Maritime New Zealand	海上輸送と海洋環境を保護し、安全を維持する機関
New Zealand Antarctic Institute	南極及びロス海の管理、科学プログラムの後方支援を提供する機関
New Zealand Blood Service	献血、輸血前検査等を担う機関
New Zealand Qualifications Authority	教育評価と資格の管理を行う機関
New Zealand Tourism Board	観光地としてニュージーランドを国際的に宣伝する機関
New Zealand Trade and Enterprise	経済開発及び貿易促進を担う機関
New Zealand Transport Agency	陸上輸送の促進、運転免許や車両免許、州道路網の管理機関
New Zealand Walking Access Commission	公共道路の維持、管理、整備を担う機関
Pharmaceutical Management Agency	地域や公立病院で使用される医薬品や補助金を決定する機関

名称	概要
Real Estate Agents Authority	不動産取引に関する消費者の利益を促進・保護する機関
Social Workers Registration Board	ソーシャルワーカーを登録する機関
Sport and Recreation New Zealand	スポーツとレクリエーションを統括する機関
Taumata Arowai – the Water Services Regulator	安全な飲料水を提供する機関
Tertiary Education Commission	高等教育に関する情報、キャリアサービスを提供する機関
WorkSafe New Zealand	職場の健康と安全を管理する機関

(出典) Te Kawa Mataaho Public Service Commissionに基づきシード・プランニングが作成

図表36 Autonomous crown entity (ACEs)一覧 (2023年2月時点)

名称	概要
Accreditation Council	品質、環境、温室効果ガス排出量規格に照らして監査を行う機関
Arts Council of New Zealand Toi Aotearoa	芸術の発展、投資、管理等を担う機関
Broadcasting Commission	放送内容全般の規制監督を行う機関
Government Superannuation Fund Authority	国家公務員のための政府退職年金基金の管理・運営機関
Guardians of New Zealand Superannuation	公的年金基金を投資、管理するための機関
Heritage New Zealand Pouhere Taonga	遺跡や遺産の保護、保全を担う機関
Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa Board	ニュージーランド国立博物館の運営機関
New Zealand Artificial Limb Service	義肢や装具などの医療機器を製造し、リハビリテーションサービス等を患者に提供する機関
New Zealand Film Commission	映画産業の支援、発展を促進する機関
New Zealand Infrastructure Commission/Te Waihanga	インフラの長期的な戦略や計画、プロジェクトを策定する機関
New Zealand Lotteries Commission	宝くじの運営機関
New Zealand Symphony Orchestra	ニュージーランド交響楽団
Public Trust	遺言・財産管理サービスのほか、法律、金融、投資、信託、財産管理、財産保護などのサービス提供機関
Retirement Commissioner	退職所得政策の見直し、評価、問題の特定等を実施する機関
Te Reo Whakapuaki Iirangi (Māori Broadcasting Funding Agency)	ラジオ、テレビのマオリ語番組に対して資金を提供する機関
Te Taura Whiri I Te Reo Māori (Māori Language Commission)	マオリ語の使用促進、能力証明書の発行等に関する機関

(出典) Te Kawa Mataaho Public Service Commissionに基づきシード・プランニングが作成

図表37 Independent crown entity (ICEs)一覧 (2023年2月時点)

名称	概要
Broadcasting Standards Authority	ラジオ、無料放送、有料放送の基準を策定し維持する機関
Children's Commissioner	子どもの権利、健康、福祉を促進させる機関

名称	概要
Climate Change Commission	気候変動の緩和と適応に関する政府への助言をする機関
Commerce Commission	競争、公正取引、消費者信用契約に関する法律を施行する機関
Criminal Cases Review Commission	司法の誤りの可能性がある事件を審査、検討、紹介する機関
Drug Free Sport New Zealand	ドーピングのないスポーツ界を保つための教育機関
Electoral Commission	議会選挙と住民投票の管理等を実施する機関
Electricity Authority	電力市場の規制を担当する機関
External Reporting Board	財務報告戦略の策定、会計基準の作成と発行を担う機関
Financial Markets Authority	金融市場参加者、取引所、金融規制の設定と執行を担う機関
Health and Disability Commissioner	保健・障害者サービスの権利促進、保護を担う機関
Human Rights Commission	差別、人種侵害、セクシャルハラスメントの紛争解決サービスを提供する機関
Independent Police Conduct Authority	ニュージーランド警察の慣行、手続きに関する苦情を受け、警察の行動を監督する機関
Law Commission	法律の監視、分析、改善勧告を実施する機関
Mental Health and Wellbeing Commission	メンタルヘルスとウェルビーイングに関するサービスを監視、改善の提唱、また、団体間の協力を促進する機関
New Zealand Productivity Commission	国全体の生産性向上について政府に助言をする機関
Office of Film and Literature Classification	映画、ビデオゲーム、書籍等の出版物の検閲と分類を担当する機関
Privacy Commissioner	公共部門と民間部門の両方の機関が保有する個人情報情報の監督、苦情処理を担う機関
Takeovers Panel	買収市場を規制する機関
Transport Accident Investigation Commission	航空、海上、鉄道の事故や事件を調査する機関

(出典) Te Kawa Mataaho Public Service Commissionに基づきシード・プランニングが作成

② クラウンエンティティの誕生の経緯

クラウンエンティティは、1989年に初めて設立された（当時はクラウンエージェンシーと呼ばれていた）。1990年代には、法律上は国から分離されているものの、国によって所有されており、かつ、国営企業ではないあらゆる団体を指す言葉として用いられていた。その後、2002年までには100近くの団体がクラウンエンティティとされ、現在ではその数は約3,000機関にのぼる。

クラウンエンティティ間に異質性があること、共通の統治原則が適用されない状況にあったことから、1998年にクラウンエンティティの役割と構造に関する原則の見直しを開始された。この見直しの結果、2004年にクラウンエンティティ法が制定され、クラウンエンティティの設立、ガバナンス、運営に一貫した枠組みが作られた。

クラウンエンティティ法は公共サービス委員会（Public Service Commission）と

財務省（The Treasury）の共同運営体制となっている。公共サービス委員会は、同法の第1部（予備規定）、第2部（設立とガバナンス）、第3部（運営）、第5部（雑則）を担当し、財務省は第4部（報告及び財政義務）を担当している。

③ 業績を管理・評価する法制度及びガイドライン

ア クラウンエンティティが提出する文書（意図文書・業績予想文書・年間報告書）

クラウンエンティティ法では、クラウンエンティティに対して、意図文書（Statement of Intent）、業績予想文書（Statement of Performance Expectations）、年間報告書（Annual Report）を作成すること、また、担当大臣を経由し、議会へ提出することを義務付けている。同法に基づき、クラウンエンティティは、各会計年度の初め（7月1日）に意図文書及び業績予想文書を作成し（意図文書については毎会計年度ではなく、少なくとも3年に1回又は担当大臣の要請があった時に作成）、会計年度末（6月30日）から3か月以内（9月30日まで）に年間報告書を作成することとなっており、これらの文書は全て担当大臣の承認を受けることとされている。また、年間報告書については、担当大臣への提出前に会計監査院（Office of the Auditor-General New Zealand）の財務監査を受けることとされている。

主として、意図文書は業績や目標に対しての事前の計画、業績予想文書は進捗状況の中間報告、年間報告書は事後の振り返り評価と位置付けられている。

イ 意図文書の内容及び目標設定の方向性

図表38のとおり、クラウンエンティティは、少なくとも3年に1回、又は担当大臣の要請があった場合に、意図文書を作成することが義務付けられており、作成に当たっては、次の会計年度及びそれに続く3会計年度以上（あわせて最低4年間）に関するものとなることが定められている。

「戦略的意図」と呼ばれる中期的な取り組みを設定することで、クラウンエンティティの業績を評価するための基盤を提供している。また、機関の機能、運営及び戦略的意図を達成するための説明も求められる。担当大臣は、この意図文書の作成に参加する権利を有しており、目標設定などを修正するよう指示することが可能となっている。

図表38 意図文書の概要

目的：

- (a) 戦略的意図を設定するプロセスに、担当大臣が参加できるようにする。
- (b) それらの意図と取組を議会に提示する。
- (c) 実際の業績を後で評価するための基盤を提供する。

期間： (a) 次の会計年度及びそれに続く3会計年度以上（あわせて最低4年間）の戦略を含む必要がある。 (b) 少なくとも3年間に1回、意図文書を提出する必要がある。 内容： (a) 機関の機能並びに意図する事業の性質及び範囲を説明する。 (b) 機関の戦略的意図を達成するために、機関がその機能と事業をどのように管理するつもりであるかを説明する。 (c) 組織の健全性と能力をどのように管理する予定であるかを説明する。 (d) 組織がどのように業績を評価する予定かを説明する。

（出典）Crown Entities Act 2004に基づきシード・プランニングが作成

また、2014年には、クラウンエンティティの自律性と政府全体の利益とのバランスを図ることを目的として、クラウンエンティティ法の改正が行われた。図表39のとおり、この改正による特筆すべき点として意図文書における報告内容の簡素化があげられる。2014年以降は大幅に報告すべき内容が削られており、法改正前の「機関が達成又は貢献しようとする具体的な影響、成果又は目的」、「機関の将来の業績が判断される主要な財務上及び非財務上の指標及び基準」といった具体的な文言は削除され、法改正後は「戦略的意図」という一言に集約されるようになった。

図表39 法改正による意図文書の変更箇所（目標設定に関する記載を抜粋）

法改正前	法改正後
（新設）	(1) 意図文書は、関連する期間について、機関が達成し又は貢献することを意図する戦略的意図を示さなければならない。
(1) 意図文書は、それが関連する全期間について、以下の情報を含まなければならない。	(2) 意図文書はまた、関連する期間について、以下のことを行わなければならない。
(a) 機関及びその事業環境に関する主要な背景情報。	（削除）
(b) 機関の機能及び意図する業務の性質と範囲。	(a) 機関の機能及び意図する業務の性質及び範囲について説明すること。

法改正前	法改正後
(c) 機関が達成又は貢献しようとする具体的な影響、成果又は目的。(機関が政府の政策方針を実施又は考慮するよう指示されている場合には、機関が達成しようとする成果又は目的が、政策方針で言及されている成果又は目的にどのように関連する可能性があるのか。)	(削除)
(d) 当該影響、成果又は目的を達成するために、機関がどのようにその機能を果たし、業務を行うことを意図しているか。	(b) 機関の戦略的意図を達成するために、機関がその機能及び事業をどのように管理しようと考えているかを説明する。
(e) 機関が、機関の組織的健全性及び能力をどのように管理することを計画しているか。	(c) 組織としての健全性及び能力をどのように管理する予定であることを説明する。
(f) 機関の将来の業績が判断される主要な財務上及び非財務上の指標及び基準。	(d) 機関がその業績をどのように評価する予定であることを説明する。
(g) 意思決定前に担当大臣と協議又は通知する事項、担当大臣に報告する事項及び報告の頻度。	(削除)

(出典) Crown Entities Act 2004に基づきシード・プランニングが作成

ウ 意図文書に関するガイダンス

クラウンエンティティを対象とした意図文書作成ガイダンスは、財務省発行「クラウンエンティティ法：意図文書作成ガイダンス2015年版 (Crown Entities Act: Statement of Intent Guidance)」³⁸が確認できている。また、中央省庁を含む全ての機関を対象とした意図文書作成ガイダンスとして、財務省発行の「業績期待-達成しようとするもの (Performance Expectations - “What Is Intended to Be Achieved”)」³⁹、「業績期待-業績がどのように評価されるか (Performance Expectations - “How Performance Will Be Assessed”)」⁴⁰及び会計監査院が2009年に発行したガイダンス「意図文書：報告の実践例 (Statements of intent:

³⁸ Crown Entities Act: Statement of Intent Guidance
(<https://www.treasury.govt.nz/sites/default/files/2015-12/cea-soi.pdf>)

³⁹ Performance Expectations - “What Is Intended to Be Achieved”
(<https://www.treasury.govt.nz/sites/default/files/2013-12/perfexp-achieved.pdf>)

⁴⁰ Performance Expectations - “How Performance Will Be Assessed”
(<https://www.treasury.govt.nz/sites/default/files/2013-12/perfexp-assessed.pdf>)

Examples of reporting practice)」⁴¹も確認できている。なお、会計監査院は、クラウンエンティティを含む公的機関に対して年間報告書の財務監査を行っているが、会計監査院へのヒアリング調査において、「年間15件ほどだが、公的機関に対して非財務的なパフォーマンス監査も行っている」との発言があったことから、その観点から意図文書に関するガイダンスを発行しているものと考えられる。

「クラウンエンティティ法：意図文書作成ガイダンス2015年版」は意図文書の基本的なフォーマットや作成から大臣提出までのスケジュールなどが記載されているガイダンスである。「業績期待-達成しようとするもの」は、意図文書において戦略的意図を設定するに当たっての考え方を、「業績期待-業績がどのように評価されるか」は、意図文書において業績評価方法を報告するに当たっての考え方を示すガイダンスとなっている。そして、「意図文書：報告の実践例」も意図文書における業績評価方法の報告の考え方を示しているが、本ガイダンスでは実際のクラウンエンティティの意図文書を引用しながら、時系列に沿った形で、より具体的な手法を紹介している。各ガイドラインの記載内容は、以下のア～エのとおりとなっている。

(ア) クラウンエンティティ法：意図文書作成ガイダンス2015年版

「クラウンエンティティ法：意図文書作成ガイダンス2015年版」では、クラウンエンティティ法と同様に、目標設定と業績評価に関して、「機関の戦略的意図を達成するために、機関がその機能と事業をどのように管理するつもりであるかを説明する」、「どのように業績を評価するかを説明する」との記載にとどまる。

また、図表40のとおり、本ガイダンスで記載されている、「意図文書に記載すべき内容」の項目はクラウンエンティティ法で定められたものと同様であり、非常に簡素なものとなっている。

図表40 意図文書に含むべき内容（目標設定、パフォーマンス評価に関する部分を中心に抜粋）

項目	内容
文書の タイトル	SOI (Statement of Intent) と呼ばれる文書で提供する必要がある
期間	最低でも、今後4年間の会計年度をカバーする
	表紙に開始日と終了日を記載するなど、SOIに関連する期間を明確に特定する
戦略的意図	達成、貢献しようとする戦略的意図を設定する

⁴¹ Statements of intent: Examples of reporting practice
(<https://oag.parliament.nz/2009/statements-of-intent/docs/statements-of-intent.pdf>)

項目	内容
性質と範囲	業務の性質や範囲を説明する
機能と管理	戦略的な意図を達成するために、どのようにその機能と運営を管理するのかを説明する
組織の健全性と能力	組織の健全性をどのように管理するかを説明する
業績評価	どのように業績を評価するのかを説明する
その他の事項	戦略的意図を理解するためのその他の情報を記載する

(出典) 「Crown Entities Act: Statement of Intent Guidance (2015年)」に基づきシード・プランニングが作成

(イ) 業績期待-達成しようとするもの

一方、「業績期待-達成しようとするもの」では目標設定の考え方や例が示されている。戦略的意図を表現する際のポイントとして、「どのような貢献を目指しているか」「どのような結果や成果、影響、目的を達成することを意図しているか」「今後提供しようとしているもの（サービス）」といった記載がある。

また、意図文書が複数年を対象にしていることを背景として、図表41のとおり、複数年度にわたる目標設定の考え方も示している。ここでの考え方として、業績をどのように評価するかについては、2年目はマイルストーンと関連付ける、5年目は「過去12か月」と「過去5年間」の業績から評価する、など各年度の状況によって柔軟に対応することを示している。

図表41 マイルストーンを用いた複数年にわたる目標設定の考え方の例

1年目	達成すべき目標については、5年の時間軸を意識する。1年目の業績をどのように評価するかは、契約の締結条件などに左右されることもある。
2年目	達成すべき目標は、1年目と同じである。(ただし、最終年度を視野に入れること)。2年目の業績をどのように評価するかは、マイルストーンに関連付けることが望ましい。
3、4年目	達成すべき目標は、1年目と同じである。業績の評価方法に関する説明は、変更又は追加される場合がある。例えば、3年目までにすべての契約が変更され、それらの契約に対する履行に移行することもある。
5年目	達成すべき目標は、1年目と同じである。業績をどのように評価するかについては、過去12ヶ月を評価する方法と、5年間全体を評価する方法の両者を含めることが望ましい。

(出典) Performance Expectations - “What Is Intended to Be Achieved” を基にシード・プランニングが作成

(ウ) 業績期待-業績がどのように評価されるか

また、「業績期待-業績がどのように評価されるか」では、業績評価で用いる指標として「アウトプットコスト指標」、「サービス管理指標」、「有効性指標」の三つを示している。「アウトプットコスト指標」は、アウトプットに繋がる投資コストと実際に提供されるサービス、商品などを長期的に追うことにより、効率性を測る指標である。「サービス管理指標」は、提供するサービスの品質（イベントなどを開催した場合は、その参加率など）や組織で設定したサービスの基準（提供までの時間など）を測る指標である。また、「有効性指標」は、組織が生み出すアウトプットから得られる、国や特定のグループに対する成果を測る指標である。

図表42のとおり、本ガイダンスでは上記の三つの指標を軸として、組織に係る規制の程度やサービスを提供する規模等によって、どのような指標を活用することが効果的なのかを示している。

図表42 パフォーマンス評価の上で効果的な指標

区分	アウトプットコスト指標	サービス管理指標	有効性指標	補足
規制が小さい組織	・総費用の推移 ・経済指標	・担当大臣からのフィードバック ・利害関係者からのフィードバック	セクターとしてのアウトカムの動向	他の組織を目標にした指標設定は難しい場合がある。
規制が中程度又は大きい組織	・総費用の推移 ・経済指標 ・効率化の動向 ・アウトプット単価の推移	・担当大臣からのフィードバック ・利害関係者からのフィードバック ・セクター機関からのフィードバック	・組織のアウトカムの動向 ・セクターとしてのアウトカムの動向	組織のアウトカム指標は、多くの場合において規制への遵守率である。他の組織を目標にした指標設定は難しい場合がある。
小規模なサービスを提供する組織	・費用とアウトプットの推移 ・アウトプット単価の推移	・顧客からの声 ・サービス提供におけるエラー率 ・サービス基準の遵守率	アウトカムの動向	小規模なサービスを提供する組織では、影響度の分析やサービスカバー率の測定をするためのリソースがほとんどない。
中規模又は大規模なサービスを提供する組織	・費用とアウトプットの推移 ・経済性・効率性の推移 ・アウトプット単価の推移	・サービス提供におけるエラー率及びサービスの修正率 ・サービス監査 ・顧客からの声 ・サービス適用率	・サービス提供の対象となるグループに対する影響度 ・組織のアウトカムの動向 ・セクターとしてのアウトカムの動向	大規模なサービスを提供する組織の多くにとって有効な指標は、サービスをどの程度安定して提供できたかの割合である。

区分	アウトプット コスト指標	サービス管理指標	有効性指標	補足
		・ サービス基準の 遵守率		
政策的 提言 (閣議 決定)	1時間当たりのア ウトプットの総コ スト	大臣の満足度スコ ア	メソッドの安定性 に関する技術品質 スコア	使用できる指標は これらに限定され ない。

(出典) Performance Expectations - “How Performance Will Be Assessed” に基づきシード・プランニングが作成

(エ) 意図文書：報告の実践例

さらに、「意図文書：報告の実践例」でも、クラウンエンティティが自らの業績をどのように報告するかについての事例と考え方が記されている。

図表43のとおり、本ガイダンスでは「戦略的背景」、「アウトカムのフレームワークの明記と提示」、「インパクト（中間成果）とアウトカムの主な指標と目標」、「インパクトとアウトプットの関連性」、「アウトプットの集約」、「アウトプット指標と目標」の6項目を大きな考え方として提示している。ここでの業績報告の基本的な流れとしては、「クラウンエンティティの活動が社会や経済にどのような影響をもたらすか」をアウトカム、「クラウンエンティティによって生産された商品やサービス」をアウトプットとし、そしてその二つを繋ぐ中間的な成果である「インパクト」を軸としている。

いわば、会計監査院は大目標（アウトカム）から小目標（アウトプット）までの繋がりを順序立てて明確に提示することが重要であり、それをもって公的機関としての説明責任を果たすことができるとの見解を示している。

図表43 パフォーマンス評価方法の考え方

考え方	内容
戦略的背景	・ 組織の目的、役割、機能及び業務の性質と範囲に関する情報を提示する。 ・ アウトカムが政府のテーマとどのように結びついているかを示す。
アウトカムの フレームワーク の明記と提示	・ アウトカムが組織の存在理由を説明するのに対し、アウトプットは組織がどのように成果をもたらすのかを説明するために重要である。 ・ アウトカムは社会、地域、経済、環境の状態又は状況に言及する必要がある。また、その状態や条件における望ましい変化についての記述も含まれるべきである。 ・ 報告された影響や成果がなぜ優先されるのか、読み手にとって明確でなければならない。 ・ アウトカムを階層で報告する。下位レベルのアウトカムがどのように上位レベルのアウトカムに反映されるかを示す。
インパクト (中間成果) と	・ アウトプットとアウトカムを繋げる要素として、どのようなインパクトを目指しているのかを明確にする。

考え方	内容
アウトカムの 主な指標と目標	・ インパクトの目標設定に当たっては、過去と将来の目標、過去の実績、他の組織、国、地域との比較も有効である。
インパクトと アウトプットの 関連性	・ インパクトとアウトプットの関連性の表示方法は一つではないため、様々なフォーマットを試してみる必要がある。 ・ 関連性を最適に表現するためには、図表を工夫する必要がある。必ずしも標準的な形式の図を使用する必要はない。
アウトプットの 集約	・ 類似のアウトプットは集約することで、読み手に負担をかけることなく、十分な情報を提供することができる。
アウトプット 指標と目標	・ アウトプットのパフォーマンス指標は、いくつかの側面（サービス提供の量、質、適時性など）をカバーすることが必要である。 ・ 具体的で測定可能な目標を、できれば前年度の目標と実績を含む比較データとともに添付すべきである。

（出典）Statements of intent: Examples of reporting practiceに基づきシード・プランニングが作成

さらに、本ガイダンスでは、業績評価の方法について、実際のクラウンエンティティの意図文書の事例を示している。図表44のとおり、Te Reo Whakapuaki Irirangi (Māori Broadcasting Funding Agency)は、「展望」、「主要目標」、「主要アウトカム」、「中間アウトカム」、「戦略」、「アウトプット」、「組織の能力向上への取組」の七つの項目を定め、大目標から小目標へ降りていく形で、どのように業績を評価する予定なのかを説明し、戦略的意図の達成までの道筋を示している。

会計監査院は本ガイダンスにおいて、「Te Reo Whakapuaki Irirangiのフレームワークは大目標から小目標に至るまで望ましい形で階層構造を示している。このような戦略的意図を示した図には、機関自身を持つ能力やリソースなどが、アウトプットに反映されていることを示すのが一般的である」との考えを示している。

図表44 Te Reo Whakapuaki Irirangi (Māori Broadcasting Funding Agency)の意図文書における、戦略的意図達成までの道筋

展望	マオリ語 - どこでも、毎日、あらゆる方法で!			
主要目標	国民意識の向上、老いも若きも家族、経済的変革			
主要 アウトカム	マオリ語の正常化、マオリの価値観、慣習の認知度向上			
中間 アウトカム	マオリのコミュニティを維持、強化する。	あらゆる年齢や能力の学習者に対して、マオリ語の教育をサポートする。	ニュージーランド人がマオリ語とマオリの価値観を体験する。	
戦略	マオリ語とマオリの価値観の保護、促進、発展への投資	マオリ族の時事問題についての認識を促進するための投資	本機関の投資を多数のニュージーランド人に届ける。	ニュージーランド人がマオリ語とマオリの価値観を大切にするための、あるい

				はそれを推進するプログラムを支援する。
アウトプット	・マオリテレビへの出資 ・コンテスト番組への出資 ・テレビ業界との連携	・マオリラジオの出資 ・コンテストラジオ番組と音楽番組への出資 ・無線配信システムの拡大 ・組織の強化と業界間の連携	・戦略的で、費用対効果が高く、透明性の高い出資	
組織の能力向上への取組	明確な出資・管理・運営方針を確立する。実用的で費用対効果の高い評価ツールを確立する。あらゆる事業を遂行するために、専門知識と人的資源を統合・強化する戦略を実施する。			

(出典) Statements of intent: Examples of reporting practiceに基づきシード・プランニングが作成

エ 業績予想文書

クラウンエンティティは、クラウンエンティティ法により、毎会計年度、その会計年度の成果に関する業績予想文書を作成することが義務付けられている。図表45のとおり、クラウンエンティティは、予想される収益や費用、成果の評価方法について説明することが求められる。

図表45 業績予想文書の概要

目的： (a) 担当大臣が年次業績予想を設定するプロセスに参加できるようにする。 (b) 議会がこれらの予想を知ることができるようにする。 (c) 実際の業績を評価するための基礎を提供する。 内容： (a) 当該会計年度の報告可能な業績分類を特定する。 (b) 当該会計年度において財務大臣により付与された免除項目を特定する。 (c) 事業者が、当該年度において、報告義務のない業績分類を供給することを計画しているかどうかを記載する。 (d) 一般に認められた会計慣行に従って作成された予想財務諸表を含むこと。
--

(出典) Crown Entities Act 2004に基づきシード・プランニングが作成

財務省発行の「クラウンエンティティ法に基づく業績予想文書作成ガイダンス (Guidance for Creating a Statement of Performance Expectations (SPE) under the Crown Entities Act (CEA))」⁴²では、担当大臣、クラウンエンティティ、所管

⁴² Guidance for Creating a Statement of Performance Expectations (SPE) under the Crown Entities Act (CEA) (<https://www.treasury.govt.nz/sites/default/files/2022-05/2022-guidance-spe-cea.pdf>)

省に求められる役割等が記載されているが、評価指標を定めるための指針は確認できなかった。

オ 年間報告書

クラウンエンティティは、クラウンエンティティ法により、毎会計年度、年間報告書を作成することが義務付けられており、国会や国民に対して説明責任を果たすための最も重要な文書の一つとなっている。図表46のとおり、クラウンエンティティ法で定められた報告内容は財務諸表から雇用に関する情報まで多岐に渡るが、意図文書、業績予想文書で定めた戦略的意図に関して、その進捗を明らかにするための情報を提示することが特徴である。

図表46 年間報告書の概要

内容：

- (a) 当該会計年度の事業と業績について、評価を可能にするために必要な情報を提供しなければならない。これには、最新の意図文書に示された戦略的意図に関連する機関の進捗状況の評価が含まれる。
- (b) 業績に関する報告書
- (c) 年次財務諸表
- (d) 業績報告や財務報告を公正に反映しているといったことに関する理事会の声明
- (e) 監査報告書
- (f) 大臣が文書で機関に与えた新しい指示及び現行の他の指示
- (g) 雇用契約に関する情報

(出典) Crown Entities Act 2004に基づきシード・プランニングが作成

年間報告書に関するガイダンスとしては、2022年5月に財務省が発行した「年間報告書及び年度末業績報告の作成ガイダンス (Preparing the Annual Report and other End-of-Year Performance Reporting)」⁴³が挙げられる。

本ガイダンスでは、年間報告書の形式について「クラウンエンティティ法は、クラウンエンティティが提供しなければならない情報を規定してはいるものの、その形式を規定していない。これは、各クラウンエンティティで機能や性質が異なり、その複雑な業績報告を反映させる必要があるためである。」としている。

その一方で、「年間報告書の作成において重視されるのは、一貫性のある業績説

⁴³ Preparing the Annual Report and other End-of-Year Performance Reporting
(<https://www.treasury.govt.nz/sites/default/files/2022-04/2022-year-end-reporting-crown-entities.pdf>)

明を行うことである。自らの業務がどのような影響を与え、どのように戦略的意図を達成したかを明らかにするための情報を提示することが求められる。」とした上で、年間報告書作成の指針として、以下に示した基本的な考え方も同時に示している。

【年間報告書作成に当たっての基本的な考え方】

- ・ 意図文書及び業績予想文書の枠組みを反映している。
- ・ 報告可能なアウトプットが、意図文書、業績予想文書及び歳出概算要求に記載されている情報と整合性がある。
- ・ 情報が明確で、アクセスしやすく、関連性があり、国会議員や一般市民のニーズを満たすことに焦点を当てた方法で記載されている。

カ 第三者評価の仕組み

ニュージーランドにおいては、議会に設置される特別委員会の年次審査プロセスを通じて、クラウンエンティティの毎年の業績を精査している。2023年現在、特別委員会は、12個の対象委員会と5個の専門委員会から構成されている。特別委員会は、複数の政党の国会議員で構成されており、各委員会には5～12名の国会議員が所属している。各委員会のメンバーは、国会下院が法律案や政府の支出、請願、国際条約など多くの情報や提言を必要とするテーマを検討する際に協力している。また、特別委員会は、重要な問題やテーマを調査するために、関係者への問い合わせや説明を求めることもできる。

国会に設置された特別委員会は、毎年11月頃から3月末まで年次審査を実施し、政府機関の前年度の実績をチェックする。年次審査は、議会の中心的な活動であり、委員会は通常、組織に対して書面で回答するよう詳細な質問リストを送付したり、最高責任者を呼び出して質問したりする。ただし、回答を受けて審議をする過程で年間報告書などが材料の一つとなるものの、目標に対する業績管理を行うものではないため、本報告書では詳細な記載は行わない。

(2) 日本において課題とされている業務分野に対する制度的枠組み

① 適切な業務遂行が前提とされる事務・事業

意図文書、業績予想文書及び年間報告書の作成に関する各種ガイダンスを参照したところ、前述の項目1. (1)③ウ(ウ)図表42のとおり、サービスのエラー率や顧客からの声、利害関係者からのフィードバック等、パフォーマンスを測る上での効果的な指標が例示されている。

他方、クラウンエンティティのうち、主として自然災害の保護や海上規制を所掌している機関の年間報告書を確認したところ、項目2. (1)に後述するように、日

本と同様に、事務処理の達成度合いを数値化し、進捗を測定している事例がみられた。

② 成果の発現までに時間を要する事務・事業

意図文書、業績予想文書及び年間報告書の作成に関する各種ガイダンスを参照したところ、前述の項目1. (1)③ウ(イ)図表41のとおり、5年間にわたる目標設定の考え方が示されていた。5年という期間の中でマイルストーンを用いることや、異なる期間で業績を把握することなどが例示されている。

他方、クラウンエンティティのうち、主として研究開発投資を所掌しているHealth Research Council of New Zealandの年間報告書を確認したところ、項目2. (2)に後述するように、日本と同様に、年間の研究数を目標値として設定している事例や、目標の達成度合いを一定期間ごとに数値化し、進捗を測定している事例がみられた。

③ アウトカムの把握が困難な事務・事業

意図文書、業績予想文書及び年間報告書の作成に関する各種ガイダンスを参照したものの、本課題の解決に資するような目標・指標設定、評価手法の例示等は記載されていなかった。

他方、クラウンエンティティのうち、主として教育や観光の啓蒙・広報を所掌している機関の年間報告書を確認したところ、項目2. (3)に後述するように、ウェブサイト訪問数や顧客に対するアンケートによる満足度を目標値として設定している例がみられた。

④ 意欲的な目標水準を設定している事務・事業

意図文書、業績予想文書及び年間報告書の作成に関する各種ガイダンスを参照したものの、本課題の解決に資するような目標・指標設定、評価手法の例示等は記載されていなかった。

また、文献調査では、チャレンジングな業務について更に適正な業績管理を行うことを目的とした、意欲的な目標水準の設定手法の検討に資する情報は確認できなかった。

⑤ ベンチマークを設定している事務・事業

意図文書、業績予想文書及び年間報告書の作成に関する各種ガイダンスを参照したものの、本課題の解決に資するような目標・指標設定、評価手法の例示等は記載されていなかった。

また、文献調査では、ベンチマーキングを目的とした、目標水準の設定手法の検討に資する情報は確認できなかった。

2. 特定の業務分野における業績管理の具体的事例

ここでは、ニュージーランドのクラウンエンティティが2020、2021年に公表した「年間報告書」に記載された業績管理の具体事例のうち、項目1. (2)①から⑤に示した日本の課題解決の検討に資すると考えられる8事例を報告する。8事例のうち2事例については、機関にヒアリングを実施した内容を含む。

(1) 適切な業務遂行が前提とされる事務・事業

① Maritime New Zealand

本機関は、Crown agentの一つであり、沿岸及び内陸水路の安全、環境保護に関する国家規制を行っている機関である。規制とコンプライアンス、海上安全インフラの提供、インシデントへの対応を目的としており、適切な業務遂行が前提とされる事務を所掌している機関である。

本機関においては、証明書や申請書の処理日数など、事務作業の完了率として目標を設定している。これらの業績測定方法は、日本において、毎年度、定例的な業務を処理している日本の法人にも活用する余地があると考えられることから調査対象として選定した。

<目標設定に関する特徴や傾向等>

- ・ 図表47のとおり、「具体的な作業の完了率や実施数」を目標指標に設定しており、具体的には、海事システムを適切に管理することを念頭に、海洋・船舶関係の各種書類の受付から通知までの処理日数や船舶の検査割合を設定している。
- ・ 海上事故の準備態勢維持という観点から、海難事故対応チームの年間演習回数を目標指標に設定している。

図表47 Maritime New Zealandの目標設定

主な目標内容	目標値	2019-2020年	2020-2021年
20営業日以内に、海事関係書類、海洋保護書類、法定証明書、許可証の申請受付から結果通知までを処理する割合	80.00%	N/A ⁴⁴	36.99%
ニュージーランドに入港する高リスク船 ⁴⁵ のうち、検査を受けた船の割合	90.00%	N/A ⁴⁶	38.10%
海難事故対応チームの演習及びワークショップの年間完了数	4回	7回	14回

(出典)Maritime New Zealand Annual Report2020-2021に基づきシード・プランニングが作成

⁴⁴ 当該指標は2020年から追加された指標のため2019-2020年の実績値はない。

⁴⁵ 「高リスク船」は、ポート・ステート・コントロール(PSC)組織の一つである東京MOUによる船舶のリスク指標算定方式により決定される。

⁴⁶ 当該指標は2020年から追加された指標のため2019-2020年の実績値はない。

<当該目標・指標の結果に対する評価の状況>

「20営業日以内に、海事関係書類、海洋保護書類、法定証明書、許可証の申請受付から結果通知までを処理する割合」に関して、80%という目標値に対し、結果は36.99%と大幅に下回っている。これについて本機関は、年間報告書において、「スタッフ数、スタッフの入れ替わり（主に短期契約の終了）、現在の市場で適切な代替要員を見つけることの難しさ、新しいスタッフのトレーニングに要する時間などの人材確保の制約が処理時間の遅れに大きく影響した。また、当機関のシステムやプロセスに関する問題、及び応募者から追加情報を得るために応募を保留する必要があったことも、処理時間に影響を及ぼした。しかし、このような課題があったにもかかわらず、当機関の処理時間は1年を通じて減少傾向にある」と記載している。

② Earthquake Commission

本機関は、Crown agentの一つであり、住宅保有者に自然災害保険を提供している機関である。機関名には「地震 (Earthquake)」という言葉が使われているものの、地震、地すべり、火山噴火、津波、暴風雨、洪水、また、これらの自然災害に起因する火災など広い範囲での補償を提供しており、適切な業務遂行が前提とされる事務を所掌している機関である。

本機関においては、未払い請求の決済やクレーム処理に要する日数など、事務作業の完了率として目標指標を設定している。これらの業績測定の方法については、毎年度、定例的な業務を処理している日本の法人にも活用する余地があると考えられることから調査対象として選定した。

<目標設定に関する特徴や傾向等>

- ・ 図表48のとおり、「具体的な作業の期間内での完了率」を目標指標に設定しており、具体的には、保険金の未払い件数やクレーム処理解決までの期間などを設定している。
- ・ 図表49のとおり、「顧客に対するアンケート調査の結果」も目標指標の一つとしており、具体的には、機関の取引に透明性があったかや、クレーム対応において個々のニーズや状況に対応していたかなどを設定している。この顧客に対するアンケート調査は、「顧客により良い結果をもたらすために、新しい業績評価指標を導入した」との背景から、2020-2021年度から新たに取り入れられた。

図表48 Earthquake Commissionの目標設定（事務処理関連）

主な目標内容	目標値	2019-2020年	2020-2021年
手元にある6か月超の未払い請求は、2021年6月30日までに決済を終える	75%	58%	85%
2020年1月から2020年12月31日までの間に新たに発生したクレームは、6か月以内に解決される	80%	78%	74%
民間保険会社との間で、カンタベリー地震の請求に対する責任を明確にさせる	2021年6月30日まで	未達成	達成
苦情解決までの時間 - 簡単な苦情の90%は30営業日以内に解決 - 標準的な苦情の90%は60営業日以内に解決 - 複雑な苦情の90%は120日営業日以内に解決	90%以上	N/A ⁴⁷	98%
一度解決したクレームのうち、6か月以内に再クレームとなるものの割合	10%未満	13.8%	12%

（出典）Earthquake Commission Annual Report2020-2021に基づきシード・プランニングが作成

図表49 Earthquake Commissionの目標設定（顧客に対するアンケート調査関連）

主な目標内容	目標値	2020-2021年
保険金の支払額について、調査対象の顧客が満足している割合	45%以上	53%
EQCと取引のあった顧客のうち、透明性があったかについて、「同意」又は「強く同意」している割合	70%	76%
EQCが最近のクレーム対応において個々のニーズや状況に対応してくれたことに「同意」又は「強く同意」している割合	70%	76%
EQCからのコミュニケーションは明確で簡潔かつ自信に満ちており、クレームに関する次のステップも明確であったと回答した割合	70%	73%
EQCはスキル、知識、意欲を持った専門家として活動していたことに「同意」又は「強く同意」している割合	70%	74%
苦情解決の質に対して顧客が満足している割合	75%	- ⁴⁸

（出典）Earthquake Commission Annual Report2020-2021に基づきシード・プランニングが作成

<当該目標・指標の結果に対する評価の状況>

本機関は、年間報告書において、「カンタベリー地震に関連する請求処理が順調に進んだことにより、顧客からのクレームに関連する11のパフォーマンス指標のうち、8項目が目標を達成した。アンケートの回答数が少なかったため、指標の一つである苦情解決の質については報告ができなかった。また、カンタベリー地震による保険金請求に迅速かつタイムリーに、また永続的な解決に注力した結果、2020年11月以降、

⁴⁷ 当該指標は2020年から追加された指標のため2019-2020年の実績値はない。

⁴⁸ 出典の年間報告書において、当該箇所は空欄となっている。この理由について、本文にも記載したとおり、同報告書において「アンケートの回答数が少なかったため」との記載がある。

カンタベリー地震の保険金の未払い件数は前月比で減少している。その一環として、12か月以上手元に残っている請求の数を、2020年6月30日時点の289件から2021年6月30日時点の85件に大幅に減少させた。」と記載している。

(2) 成果の発現までに時間を要する事務・事業

① Health Research Council of New Zealand

本機関は、Crown agentの一つである。ニュージーランドの医療システムの質、費用対効果、持続可能性を向上させ、疾病予防と健康な生活に資する研究への投資を目的に、ヘルスケア領域での研究投資をはじめ、研究者の育成や国家研究における優先順位の設定などを行っている。研究開発そのものではなく、研究開発の費用配分といった研究開発支援業務に携わっており、成果の発現までに時間を要する事務・事業を所掌している機関である。

研究開発を行う機関は論文数や予算を目標指標に置く機関が多い中で、本機関においては、「変革的な研究の定義に合致する数」という指標を用いており、その希少性から調査対象として選定した。

<目標設定に関する特徴や傾向等>

図表50のとおり、「変革的な研究の定義に合致する数」や「健康アウトカムに重点を置いた研究に対する資金提供の割合」を目標指標に設定している。「変革的な研究の定義に合致する数」という指標については、多くの機関が何かしらの数を伸ばすことを目標値にしている中で、いたずらに目標値を高く設定するのではなく、あえて目標値を「10-20個」と抑えてバランスを取った指標設定をしている目新しさがうかがえる。

図表50 Health Research Councilの目標設定

主な目標内容	目標値	2019-2020年	2020-2021年
変革的な研究の定義に合致する数	10-20個	15個	17個
健康アウトカムに重点を置いた研究に対する資金提供の割合	少なくとも25%以上	39%	51%

(出典) Health Research Council of New Zealand Annual Report2021に基づきシード・プランニングが作成

<目標・指標設定に関する考え方>

- ・ 「変革的な研究の定義に合致する数」に関して、本機関は、年間報告書において、「変革的な研究を支援することで、ニュージーランドに大きなプラスの影響を与え、経済的な利益をもたらす可能性が高まると考えている。このような研究はリスクが高いため、定められた範囲内で投資を維持することを目指す」と記載している。

- ・ 本機関へのヒアリング調査において、「所管省からは『達成可能な目標』を設定すること、また、『目標に幅をもたせること』が奨励されている。『変革的な研究の定義に合致する数』の目標値『10-20個』は、所管省からのアドバイスに沿って幅をもたせた例である。資金提供機関であるHRCでは、申請数やそのクオリティをコントロールすることは困難であることからこのような目標値設定となっている」との意見が聞かれた。
- ・ また、「健康アウトカムに重点を置いた研究に対する資金提供の割合」に関して、本機関は、年間報告書において「この指標は、HRCの投資の重要な目標である健康アウトカムの公平性の向上とマオリの健康増進のために、サービス提供者や政策立案者が活用できるエビデンスにどの程度貢献する可能性があるのかを追跡することができる。」と記載している。

＜当該目標・指標の結果に対する評価の状況＞

本機関は、年間報告書において、業績に対する評価を記載していない。

② Callaghan Innovation

本機関は、Crown agentの一つであり、主に製造業とサービス業において、科学技術に基づくイノベーションと商業化を支援し、その成長と競争力を向上させることを目的としている。研究分野の事業を推進しており、成果の発現までに時間を要する事務・事業を所掌している機関である。

N P S^{®49}といった、顧客の継続利用意向を測るための指標を用いている点などは、日本の法人にも活用する余地があると考えられることから調査対象として選定した。

＜目標設定に関する特徴や傾向等＞

- ・ 図表51のとおり、N P S[®]を目標指標に設定している。
- ・ 「Callaghan Innovationのサービスをどの程度広く、他組織に提供したか」を目標値に設定している。具体的には、Callaghan Innovationと協力してサービスを提供した組織の数や研究・技術サービス製品を導入したニュージーランドの組織数を設定している。

図表51 Callaghan Innovationの目標設定

主な目標内容	目標値	2019-2020年	2020-2021年
N P S [®]	+60	+74	+70

⁴⁹ N P S[®]については、第1章 英国の項目2. (1)①を参照。

主な目標内容	目標値	2019-2020年	2020-2021年
Callaghan Innovationと協力してサービスを提供した組織の数	2,600個	2,866個	3,043個
研究・技術サービス製品を導入したニュージーランドの組織数	216-264個	256個	285個

(出典) Callaghan Innovation Annual Report 2021に基づきシード・プランニングが作成

<当該目標・指標の結果に対する評価の状況>

本機関は、年間報告書において、「2020-2021会計年度で、Callaghan Innovationのサービスを利用する企業数は大幅に増加した。また、このような需要の増加にもかかわらず、NP S®がほとんどのケースで目標を上回り、サービスの品質を維持することができた。」と記載している。

(3) アウトカムの把握が困難な事務・事業

① New Zealand Tourism Board

本機関は、Crown agentの一つであり、経済、自然、文化、社会の四つの領域での貢献を目的に、観光戦略の策定、実施及び推進する事項について政府及びニュージーランド観光業界に助言を行う機関である。

本機関においては、アウトカムによる測定が難しい中、多様なアンケート調査を実施している。これらの業績測定の方法については、日本の法人にも活用する余地があると考えられることから調査対象として選定した。

<目標設定に関する特徴や傾向等>

- ・ 図表52のとおり、金銭的な観点から「観光政策が経済にどの程度影響しているか」を目標指標としており、具体的には「国境が開かれ、観光部門の価値が高まる」や、「観光部門の生産性を向上させる」という目標に基づき、ニュージーランドへの訪問者の消費額や観光商品への支出を設定している。
- ・ また、「ニュージーランドに対する想いの維持・向上」や「ニュージーランド人が自国での休暇も海外での休暇と同じように楽しめる」ことを目標に、アンケート調査結果を目標指標に設定している。そのほかにも、「ニュージーランド人が観光産業へより参加する、もしくは参加意識を高める」、「観光のための社会的ライセンスを維持する」ことを目的に各種調査を実施し、その結果を指標としている。

図表52 New Zealand Tourism Boardの目標設定

主な目標内容	目標指標	目標値	2020-2021年
国境が開かれ、観光部門の価値が高まる	ニュージーランド訪問者消費額	90.4億ドル	110.2億ドル

主な目標内容	目標指標	目標値	2020-2021年
観光部門の生産性を向上させる	国内外の観光客による観光商品への支出	3.72億ドル	3.53億ドル
ニュージーランドに対する想いの維持・向上	アンケート調査	59%	55%
ニュージーランド人が観光産業へより参加する、もしくは参加意識を高める	国内旅行調査	増加	45%
観光のための社会的ライセンスを維持する	ニュージーランド国民の声及び国民性調査	93%	81%
ニュージーランド人が自国での休暇も海外での休暇と同じように楽しめる	国内旅行と海外旅行の嗜好調査	60%	65%
引き続き利害関係者に良い影響を与える	主要な利害関係者による総合的な業績評価	85%	86%

(出典) New Zealand Tourism Board Annual Report 2020-2021に基づきシード・プランニングが作成

<当該目標・指標の結果に対する評価の状況>

本機関は、年間報告書において、「ニュージーランド人は、国内旅行が多いほど観光への参加度が強いと感じる」という仮説は、会計年度を通じて確認された。この指標は、第1四半期の39%から第4四半期には45%に増加している。また、ニュージーランド人の旅行者体験もポジティブな傾向を示しており、65%が「ニュージーランドでの休暇は、海外の休暇と同じくらい良い」と回答している。この指標は継続的に改善していきたいと考えている。」と記載している。

② Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa Board

本機関は、ニュージーランドの国立博物館の運営機関である。文化振興領域の機関であり、公式サイトの訪問者数などに加え、所蔵品がどの程度ニュージーランド内に行き渡っているかの観点も評価指標としている。訪問者数などは単なるモニタリング指標としている機関も多いが、その中で目標指標として設定している。これらの業績測定の方法については、日本の法人にも活用する余地があると考えられることから調査対象として選定した。

<目標設定に関する特徴や傾向等>

- ・ 図表53のとおり、「ウェブサイトへのアクセス数」などを目標値として設定しており、具体的には公式サイトの訪問者数やダウンロードされた画像数を設定している。
- ・ さらに特徴的なオフライン目標として、「所蔵コレクションの国内への広がり」を目標指標に設定しており、具体的には貸し出しを通じて機関のコレクションが共有されている地域数を設定している。

図表53 Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa Boardの目標設定

主な目標内容	目標値	2019-2020年	2020-2021年
公式サイトへの訪問者数	280万人	341万8,156人	357万189人
ダウンロードされた画像数	2万5,000枚	N/A ⁵⁰	3万1,443枚
貸し出しを通じて本機関のコレクションが共有されている地域数	10か所	11か所	11か所

(出典) Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa Board Annual Report2020-2021に基づきシード・プランニングが作成

<目標・指標設定に関する考え方>

本機関は、年間報告書において「美術館に足を運ぶことが困難な多くの人々に対して、積極的にアプローチをする必要性がある。デジタル・プラットフォームは、ますます多様化するニュージーランドのコミュニティにアプローチするための重要な要素となっている」と記載している。

<当該目標・指標の結果に対する評価の状況>

本機関は、年間報告書において、「2020-2021年度のウェブサイト訪問者数は、記録を開始して以来最高となる350万人を超えた。訪問者の大半（77％）は、ウェブサイトのデジタル・ミュージアム・セクション（コレクション、リサーチ、アクティビティ、リソースが利用できるセクション）を閲覧しているのに対し、実際の博物館の訪問情報（行き方、チケット購入方法、館内マップなど）をチェックしているのは10％である。これは、オンライン・リソース、デジタル化、コレクション情報の公開に対する投資が、高く評価されていることを示している。」と記載している。

③ New Zealand Qualifications Authority

本機関は、教育評価と資格の管理を行う機関であり、ニュージーランド教育資格枠組の管理、中等教育評価システムの運営、大学以外の教育機関への独立した質の保証、資格認定、一部の特定単位規格の標準化などを担っている。

教育分野を所掌する機関として、開催したワークショップのアウトカムの把握に資するような目標設定がなされているとみられる。これらの業績測定の方法については、日本の法人にも活用する余地があると考えられることから調査対象として選定した。

<目標設定に関する特徴や傾向等>

- ・ 図表54のとおり、「担当大臣による総合満足度」について10点を最高点として8点

⁵⁰ 当該指標は2020年から追加された指標のため2019-2020年の実績値はない。

を目標値として設定している。

- また、「顧客に対するアンケート調査結果」も目標指標に設定しており、具体的には「アンケート回答者のうち、NZQAのウェブサイトが使いやすいと思う/強く思うと答えた人の割合」「NCEAとWhānau（マオリ語で家族）のワークショップに参加した保護者のうち、NCEAに関する知識が増え、子どもをサポートする自信がついたと回答した割合」を設定している。

図表54 New Zealand Qualifications Authorityの目標設定

主な目標内容	目標値	2019-2020年
担当大臣による総合満足度	8点	8点
アンケート回答者のうち、NZQAのウェブサイトが使いやすいと思う/強く思うと答えた人の割合	70%	55.8%
NCEAとWhānau（マオリ語で家族）のワークショップに参加した保護者のうち、NCEAに関する知識が増え、子どもをサポートする自信がついたと回答した割合	100%	98.6%

（出典）New Zealand Qualifications Authority Annual Report2019-2020などに基づきシード・プランニングが作成

<目標・指標設定に関する考え方>

本機関は、年間報告書において、「教育の公平性を高めるためには、私たちのサービス自体が公平性を考慮して設計されていなければならない。それが達成されているかを知るための重要な方法の一つは、私たちのサービスを利用する人に尋ねることである。さまざまな顧客グループを調査することで、私たちのサービスが各顧客グループにとってどのように機能しているかをよりよく理解することができる。また、公平性を向上させるための努力の対象にもなる。特にマオリやパシフィカの学習者、障害のある学習者、追加の学習サポートが必要な学習者、社会経済的に不利な立場にある学習者に焦点を当てている」と記載している。

<当該目標・指標の結果に対する評価の状況>

本機関は、年間報告書において、業績に対する評価を記載していない。

④ Education New Zealand

本機関は、Crown agentの一つであり、ニュージーランドの教育経験を世界に広め、社会的、文化的な利益をもたらすことを目的としている。業務としては、留学先の一つとしてのニュージーランドの宣伝や、特にアジアやラテンアメリカに留学するニュージーランド人を支援するための奨学金管理などである。教育分野の事業を推進

しており、成果の発現までに時間を要する事務・事業を所掌している機関である。

本機関においては、奨学金を受給している学生を対象に、外部とどの程度の繋がりを持てたかを目標に設定している。この業績測定の方法については、成果の発現までに時間を要する日本の法人にも活用する余地があると考えられることから調査対象として選定した。

<目標設定に関する特徴や傾向等>

- ・ 図表55のとおり、「留学生が外部といかに繋がりを持てたか」を目標指標に設定しており、具体的には、「首相官邸奨学金受給者のうち、奨学金受給期間中に5人以上の職業・ビジネス・学問的コネクションを作ったと回答した人の割合」を設定している。学生の成績や最終評定などではなく、ビジネス・学問という観点から繋がりを持った人数を目標値としている点は特徴的である。
- ・ 「アンケート調査結果」も目標指標に設定しており、具体的には「『ENZのサービス及びサポートが組織に付加価値を与えた』と考えるファシリテーター顧客の割合」や「ENZが提供する情報に満足しているユーザーの割合」を設定している。
- ・ ウェブサイトに関しても目標指標に設定しており、具体的には「ENZのウェブサイトのアクティブな訪問の割合」、「ウェブサイトを通じて、ENZの学生会員プログラムへ登録した数」などを設定している。
- ・ 「ENZの活動や発した情報提供がどの程度広まっているか」を測るため、「『国際的な教育がニュージーランドにもたらす利益』に関して、メディアから発せられた主要メッセージの数」を目標指標に設定している。

図表 55 Education New Zealand の目標設定

主な目標内容	目標値	2019-2020年	2020-2021年
首相官邸奨学金受給者のうち、奨学金受給期間中に5人以上の職業・ビジネス上のコネクションを作ったと回答した人の割合	60%	55%	N/A ⁵¹
首相官邸奨学金受給者のうち、奨学金受給期間中に5人以上の学問的コネクションを作ったと回答した人の割合	53%	78%	N/A ⁵²
ENZが提供する情報に満足しているユーザーの割合	87%以上	N/A ⁵³	74%

⁵¹ 本指標については、年間報告書において「COVID-19の流行により奨学金受給者が海外留学、インターンシップを実施した例はない」との記載があり、2020-2021年の実績値はない。

⁵² 同上。

⁵³ 本指標については、年間報告書において「COVID-19が国際教育分野に重大な影響を与えていることから、ENZの業務に関するアンケートを実施しなかった」との記載があり、2019-2020年の実績値はない。

主な目標内容	目標値	2019-2020年	2020-2021年
「ENZのサービス及びサポートが組織に付加価値を与えた」と考えるファシリテーター顧客の割合	75%以上	N/A ⁵⁴	75%
ENZのウェブサイトのアクティブな訪問の割合	75%以上	77%	78%
ウェブサイトを通じて、ENZの学生会員プログラムへ登録した数	80,000-100,000回	93,052回	49,435回
「国際的な教育がニュージーランドにもたらす利益」に関して、メディアから寄せられた主要メッセージの数	100個	52個	133個

(出典) Education New Zealand Annual Report2020-2021 などに基づきシード・プランニングが作成

<目標・指標設定に関する考え方>

本機関へのヒアリングからは、目標・指標設定に関する以下の考え方が伺えた。

- ・ 「首相官邸奨学金受給者のうち、奨学金受給期間中に5人以上の職業・ビジネス・学問的コネクションを作ったと回答した人の割合」については、「留学生が渡航先で何をしているのかを理解するための調査である。これらの調査は、奨学金プログラムの受給者が帰国した際に行う。質問内容は『コネクションは作ったか』『作った場合は何人か』だけで、プライベートな事柄のため、具体的な名前は聞き出さない。学生は出会った人の名前をわざわざ書き留めていることは珍しいため、この指標を測ることは困難である。しかし、ニュージーランドにとって、そのコネクションの価値は非常に大きなものになる可能性がある。10年後にはニュージーランドの学生と日本人学生との間にビジネス関係が生まれるかもしれない。この指標は現在ではもう使用していないが、目的としては価値を測るためのものだったと言える。目標値を「5人以上」とした理由は、6週間など短期間の留学プログラムにおいては、10人以上の目標は非現実的であり、5人程度が現実的だと判断したためである。実際、留学中に作ったコネクションがゼロという人もいる」とのことだった。
- ・ 「ENZのサービス及びサポートが組織に付加価値を与えたと考えるファシリテーター顧客の割合」については、「ファシリテーター顧客とは、大学、工科大学、学校など留学生を受け入れている教育機関の中でも規模の大きく、留学生の多い高校など、42の組織が対象である。そうした組織に対して、『強く思う』『そう思う』『どちらともいえない』『そう思わない』『わからない』の五つから選択するアンケート調査を実施している」とのことだった。

⁵⁴ 本指標については、年間報告書において「COVID-19が国際教育分野に重大な影響を与えていることから、ENZの業務に関するアンケートを実施しなかった」との記載があり、2019-2020年の実績値はない。

- 「ENZのウェブサイトのアクティブな訪問の割合」については、「アクティブな訪問とはマーケティング用語で、ユーザーの滞在時間や、どのページを閲覧したか、サイト上で何を行ったか、などの観点で定義される。そうした数量的なデータを記録し、効果的なマーケティングを行うことで、ニュージーランドに留学したいと考える学生の増加につながると期待している」とのことだった。
- 「ウェブサイトを通じて、ENZの学生会員プログラムへ登録した数」については、「COVID-19の影響でこの指標は、現在はもう使用していない。目標値と比べて実数は非常に少ない。この目標は2020年3月に設定したが、その後すぐCOVID-19が起これ、ニュージーランドの国境が閉じられた。私たちのマーケティング活動の多くも停止することになったので、目標に近づくことすら難しい状態であった。そもそも、この学生プログラムへの登録数というのは、マーケティング活動の成果を測るものである。私たちは、留学を希望する学生にウェブサイトを訪問するよう推奨しており、サイトに登録した学生のデータを収集することで、彼らへの継続したマーケティング活動を行っている。つまり、留学を検討している学生のデータベースを作成するのが目的である。私たちはマーケティング活動に多額の投資を行っているので、そうしたデータベースは、留学を検討している学生たちの連絡先を、確保できたということでもある。そこで彼らが留学先としてニュージーランドを選択するよう促すことで、ニュージーランドに留学を希望する学生数を増やせる」とのことだった。
- 「国際的な教育がニュージーランドにもたらす利益に関して、第三者から発せられた主要メッセージの数」については、「私たちが行う活動の一つに、留学生がニュージーランドの地域社会にどのような価値を付加したか、彼らがニュージーランドでどのような体験をしたかというストーリーを宣伝するというものがある。主要なメッセージを伝える第三者というのは、事実上メディアのことである。留学生のストーリーをメディアで宣伝し、それをニュージーランドの人々に広く知ってもらうことが目的である。そこで設定した目標は、ニュージーランドに留学した人たちのストーリーを、国内のメディアが100件伝えるというものである。目標の100件というのは予算とマンパワーに基づいて出した数値であるが、結果として、ENZが伝えたストーリーは133件を達成した。ただし、私たちが主導していないメッセージについてはカウントしていない。ニュージーランド国内のメディアを常に監視しなければならない、それは現実的ではないからである。また、メッセージをメディアに載せるための広告代理店を活用する」とのことだった。
- また、上記までの各指標の説明のほか、本機関の目標指標に対する組織体制について、「本機関はマーケティング組織のため、職員が100人いる中でマーケティング担当にあたるのは10人程度である。さらに、サイトへの訪問者数など業績を細かく測り分析する担当者は2人である」とのことが聞かれた。

＜当該目標・指標の結果に対する評価の状況＞

本機関は、年間報告書において、業績に対する評価を記載していない。

(4) 意欲的な目標水準を設定している事務・事業

ニュージーランドのクラウンエンティティでは、基本的な考えとして「意欲的な目標水準」という考え方はしていない。この点について、会計監査院へのヒアリングからは、「意欲的な目標は当然歓迎しているものの、特にルールやガイダンスとして定めてはいない。意図文書作成段階において、大臣とのやり取りの中で、大臣側からの要請があった場合、目標を上方修正することはある。また、高い目標設定をした場合の弊害として、目標未達時の言い訳として使われてしまうケースもある。」との見解を得ている。

(5) ベンチマークを設定している事務・事業

ニュージーランドのクラウンエンティティでは、基本的な考えとして他組織をベンチマークとして設定するという考え方はしていない。この点について、公共サービス委員会及び会計監査院へのヒアリングからは、「一般的に民間では達成できない領域の業務をクラウンエンティティは請け負っているため、ベンチマークに置けるような他組織は存在しない。ニュージーランドという国全体において、子どもの学習度到達調査や健康統計などを他国と比較することはあるものの、クラウンエンティティの目標設定としてベンチマークという考え方はしていない」との見解を得ている。

【参考1】 各国の目標管理・業績評価の制度（比較表）

事項		英国	カナダ		ニュージーランド
調査対象機関 (機関数)		執行エージェンシー (Executive Agency) (37)	特別業務庁 (Special Operating Agency) (11)	王立法人 (Crown Corporation) (43)	法定クラウンエンティティ (Statutory entity) (63)
制度官庁		・内閣府(Cabinet Office) ・財務省(HM Treasury)	国家財政委員会事務局 (Treasury Board of Canada Secretariat)	・国家財政委員会事務局 ・枢密院事務局 (Privy Council Office)	・財務省 (The Treasury) ・公共サービス委員会 (Public Service Commission)
目標策定	目標策定の根拠	執行エージェンシー用の公的機関 向けハンドブック (Public Bodies Handbook Part3 Executive Agencies: A Guide for Departments)	「特別業務庁となるため に」と題されたガイドライ ン(Becoming a Special Operation Agency)	・財務管理法 (Financial Administration Act) 【組織計画】 ・王立法人の取締役向け役割及び責 任についてのガイダンス (Directors of Crown corporations: an introductory guide to their roles and responsibilities) 【業績目標に 関する合意】	クラウンエンティティ法 (Crown Entities Act 2004)
	目標期間	最低3年【組織計画】 1年【事業計画】	1年	1年	最低4年
	目標策定者	執行エージェンシー	特別業務庁	王立法人	法定クラウンエンティティ
	目標策定者の意見聴取先	規程にはないが、実際には所管省 とコミュニケーションを取りなが ら目標を策定する。	所管省	所管省	所管省
	目標策定に関する指針の有無	① 執行エージェンシー用の公的 機関向けハンドブック ② 公的価値フレームワーク (The Public Value Framework)	「特別業務庁となるために」 と題されたガイドライン	① 王立法人向け組織計画及び予算作 成のためのガイドライン (Guidance for Crown Corporations on Preparing Corporate Plans and Budgets) 【組織計画】 ② 業績管理プログラムガイドライン (Performance Management Program Guidelines) 【業績目標に関する合 意】	① クラウンエンティティ法：意図文書ガイ ダンス 2015 年版 (Crown Entities Act: Statement of Intent Guidance) ② 業績期待-達成しようとするもの (Performance Expectations - “What Is Intended to Be Achieved”) ③ 業績期待-業績がどのように評価される か (Performance Expectations - “How Performance Will Be Assessed”) ④ 意図文書：報告の実践例 (Statements of intent: Examples of reporting practice)

事項		英国	カナダ		ニュージーランド
	上記指針における主な記載内容	① 事業計画への記載を求める項目 ② 目標設定の際に考え方を整理できる質問集	事業計画の項目例	① 組織計画の項目例 ② 政策及びプログラム面、経営面、株主面、リーダーシップ面、企業面に分類した目標指標例	① 意図文書のフォーマットやスケジュール ② 意図文書において戦略的意図を設定するに当たっての考え方 ③④ 意図文書において業績評価方法を報告するに当たっての考え方及び事例
	i)～v) (注)に関する記載の例	記載例なし	記載例なし	i) サービス到達時間、顧客満足度、サービス完了割合等	i) エラー率、顧客からの声、利害関係者からのフィードバック等 ii) マイルストーンを用いた5年間の目標設定例
評価	評価の根拠	1973年政府独立事業法 (The Government Trading Funds Act 1973)	「特別業務庁となるために」と題されたガイドライン	・財務管理法【年間報告書】 ・業績管理プログラムガイドライン【最高経営責任者に対する評定】	クラウンエンティティ法
	評価種別	年度評価	年度評価	年度評価	年度評価
	評価者	執行エージェンシー	特別業務庁	・王立法人【年間報告書】 ・カナダ総督【最高経営責任者に対する評定】	法定クラウンエンティティ
	評価に当たっての意見聴取先	なし	所管省	所管省 (年間報告書については国家財政委員長を含む)	なし
	評価手法に関する指針の有無	財政報告マニュアル (Financial Reporting Manual)	「特別業務庁となるために」と題されたガイドライン	業績管理プログラムガイドライン【最高経営責任者に対する評定】	年間報告書及び年度末業績報告の作成ガイドランス (Preparing the Annual Report and other End-of-Year Performance Reporting)
	上記指針における主な記載内容	年間報告書への記載を求める項目	年間報告書への記載を求める項目	・評価の実施手法や示し方 ・評定は「目標未達/測定不可」、「目標達成－」、「目標達成」、「目標達成＋」、「目覚ましい成果」の5段階で示すこと	年間報告書作成に当たっての基本的な考え方
	i)～v)に関する評価手法の例	なし	なし	なし	なし
	評価上の様式・記載例の有無	なし	なし	なし	なし
	評価の目的及び評価結果に基づく措置	なし	なし	評価結果 (評定) は、最高責任者の基本給及び業績給と連動	なし

- (注) i) 適切な業務遂行が前提とされる事務・事業
ii) 成果の発現までに時間を要する事務・事業
iii) アウトカムの把握が困難な事務・事業
iv) 意欲的な目標水準を設定している事務・事業
v) ベンチマークを設定している事務・事業

【参考2】 調査対象機関一覧

機関		英国	カナダ	ニュージーランド
制度官庁（ヒアリング）		内閣府(Cabinet Office)	- 国家財政委員会事務局 (Treasury Board of Canada Secretariat) - 枢密院事務局 (Privy Council Office)	公共サービス委員会 (Public Service Commission)
個別機関（文献・ヒアリング）	i) 適切な業務遂行が前提とされる事務・事業	- Crown Commercial Service - Rural Payments Agency	- Canadian Intellectual Property Office - Canadian Air Transport Security Authority - Authority National Gallery of Canada - Farm Credit Canada	- Maritime New Zealand - Earthquake Commission
	ii) 成果の発現までに時間を要する事務・事業	<u>Centre for Environment, Fisheries & Aquaculture Science</u> - Environment Agency - UK Space Agency	<u>Atomic Energy of Canada Limited</u> - Canadian Dairy Commission	<u>Health Research Council of New Zealand</u> - Callaghan Innovation
	iii) アウトカムの把握が困難な事務・事業	- Wilton Park <u>Historic England</u>	Canadian Museum of Immigration at Pier 21	- New Zealand Tourism Board - Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa Board - New Zealand Qualifications Authority <u>Education New Zealand</u>
	iv) 意欲的な目標水準を設定している事務・事業	—		
	v) ベンチマークを設定している事務・事業	<u>Office of Rail and Road</u>	Ingenium	—
その他の機関（ヒアリング）				会計監査院 (Office of the Auditor-General New Zealand)

（注）個別機関のうち、下線はヒアリングを実施した機関を表す。