

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
(概要)

令和5年7月
総務省行政管理局

目次

○ 本調査研究の概要	2
○ 各国の具体的事例(概要)	3～6
○ 各国の具体的事例	
i) 適切な業務遂行が前提とされる事務・事業	7～10
ii) 成果の発現までに時間を要する事務・事業	11～13
iii) アウトカムの把握が困難な事務・事業	14～17
v) ベンチマークを設定している事務・事業	18
【参考】 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	19～20

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みられた事務・事業があった。
- ◆ また、これまでの委員会の議論の中で、意欲的な目標水準の設定手法や妥当な目標水準の設定に工夫が必要との指摘があったところ。
- ◆ 本調査は、法人の取組・成果に応じた正当な評価が得られるよう、諸外国の独立行政法人類似の制度における業績管理の具体的事例を把握することを目的として、委託調査により実施した。

2. 調査の手法等

- ◆ フォローアップ調査やこれまでの委員会の議論等を踏まえて目標設定に工夫が必要と考えられるものを整理し、日本と類似制度を持つ英国、カナダ、ニュージーランドの3か国を対象に調査。
- ◆ 各国の法令等の文献調査に加え、制度官庁にヒアリングを行い、業績管理に関する制度的枠組みを調査。
- ◆ 業績管理の具体例（実例）を調査するため、対象国の機関が作成した年間評価書等を確認した上で、ヒアリング調査を通じて、目標・指標設定の考え方や、業績管理に当たっての課題等を聴取。
 - 24事例（各国8機関×3か国）を文献調査し、このうち6事例についてヒアリングを実施。

フォローアップ調査の結果を踏まえ、効果的な目標設定が困難と考えられるもの

- 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

これまでの委員会の議論の中で目標水準の設定に工夫が必要ではないかとされたもの

- 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

3. 調査の結果等

- ◆ 次頁から、各機関が実際に設定している評価指標等を整理した。
- ◆ 本調査結果は、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、主務省及び法人に共有することとしたい。

【各国の具体的事例（概要）】

i) 適切な業務遂行が前提とされている事務・事業

フォローアップ 調査の結果

我が国では、定量的指標の達成状況が120%以上の場合にA評定(標準はB評定)とすることとされているが、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・事業では、A評定を付すことが困難であるとの課題

今回の調査では、業務の正確性や効率性を定量的に評価するため、問合せや申請等に対して期限までに事務処理を完了する割合を評価指標に設定している事例（本スライド7,9,10）がみられた。

また、業務の質を定量的に評価する仕組みとして、責任者による点検結果を目標値としている事例（本スライド8）がみられた。

さらに、業務の生産性を評価する指標として、フルコスト情報（※）を活用している事例（本スライド9）がみられたほか、顧客へのアンケート調査の結果を評価指標としている事例（本スライド10）がみられた。

（※）「フルコスト情報」

国の行政サービスを「人」、「物」、「事業」の3つの性質に分けて計算したコストの合計のこと。

フルコストをその行政サービスの利用者や提供日数といった単位で除して求める指標は、「単位当たりコスト」と呼ばれ、その指標により、行政サービスの規模感がわかりやすくなる。また、単位に行政サービスの成果や効果を表す数値を設定し、過去の単位当たりコストと見比べることなどで、活動が効率的に行われているか、また、適正な水準であるかどうかを確認できる。

主務省・法人において目標や指標を設定する際の工夫例

- 適切な業務遂行が前提とされる事務・事業については、当該業務の正確性や効率性を測るため、当該業務の遂行期限を設定し、期限までに完了する割合を評価指標として設定することも考えられるのではないかと。
- 当該業務の生産性を測るため、「フルコスト情報」のような財務データを活用した評価指標を設定することも考えられるのではないかと。
- サービスを受け取る側へのアンケート調査の結果を評価指標に活用することも考えられるのではないかと。

ii) 成果の発現までに時間を要する事務・事業

フォローアップ 調査の結果

我が国では、成果の発現までに時間を要する事務・事業について、業績管理期間中(3年～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

今回の調査では、マイルストーンの達成率を評価指標としている事例（本スライド12）がみられた。当該事例では、大型プロジェクトを小さな単位に区分（この区分をマイルストーンと呼ぶ）して、そのうちの幾つを達成できたかという割合を指標としている。

また、顧客（研究パートナー企業）へのアンケート調査の結果を評価指標の1つとして設定している事例（本スライド11）がみられた。

主務省・法人において目標や指標を設定する際の工夫例

- ▶ 大型プロジェクトや基礎研究のような成果の発現までに時間を要する事務・事業については、プロジェクトを小さな単位に細分化して、その達成割合を評価指標とすることも考えられるのではないかと。
- ▶ 研究機関については、研究パートナーへのアンケート調査の結果を評価指標に活用することも考えられるのではないかと。

iii) アウトカムの把握が困難な事務・事業

フォローアップ 調査の結果

我が国では、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の課題

今回の調査では、サービス利用者やパートナー企業等に対する各種のアンケート調査の結果を評価指標に設定している事例が多くみられた。

特に、調査対象とした3か国ともに、民間企業が提供する「NPS®（ネット・プロモーター・スコア）（注）」という顧客推奨度調査の値を目標値や評価結果に利用している事例（本スライド7,13,15）がみられた。

また、従業員に対するエンゲージメント調査を実施している事例（本スライド15）がみられたほか、パートナー企業等を含む顧客に対するアンケート調査結果を評価指標として設定している事例（本スライド14,15,16,17）もみられた。

主務省・法人において目標や指標を設定する際の工夫例

- アウトカムの把握が困難な事務・事業については、サービスを受け取る側へのアンケート調査の結果を評価指標に活用することも考えられるのではないか。

（注） 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

【各国の具体的事例（概要）（つづき）】

iv) 意欲的な目標水準を設定している事務・事業

これまでの委員会
の議論等

我が国では、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発生していることが課題

調査対象の3か国のいずれにおいても、日本のように意欲的な目標に対して、「困難度」を設定して業績管理を行うという考え方を有しておらず、公的なガイダンス等でもルール化されていない。このため、今回の調査では、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。

v) ベンチマークを設定している事務・事業

これまでの委員会
の議論等

我が国では、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

今回の調査では、高速道路上の交通事故発生数や交通事故減少率について、ほかの欧州諸国をベンチマークとして比較している事例（本スライド18）がみられた。ただし、本事例では、地域ごとの道路環境や交通事故の計上方法が異なる等の理由により、業績を測る指標としては利用価値は限定的とされている。

なお、本事例では、国内総生産や人口密度などの統計データに基づき、自国と一定の相似性がある国をベンチマークとして設定している。

主務省・法人において目標や指標を設定する際の工夫例

- ベンチマークの設定については、我が国の独立行政法人においても、国内に同様の業務を実施している組織がない中で、他国との比較を行うことも考えられるのではないかと。ただし、比較対象には、GDPや人口密度等の環境や統計手法に一定の相似性がある国を選定することに留意する必要がある。

■ 各国の具体的事例

i) 適切な業務遂行が前提とされる事務・事業

フォローアップ
調査の結果

我が国では、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、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・事業では、A評価を付することが困難であるとの課題

英国における具体例（Crown Commercial Service）

報告書P19-20

本機関は、政府機関による物品やサービスの購買を行っており、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いる。

- 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化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、NPS®を用いて評価されている。
- 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」と記載している。

主な目標内容	目標値	結果
カスタマーサービスセンター		
顧客からの問合せに対して一次対応で解決できる割合	90%	89%
問合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%
問合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®		
カスタマーサービス	+54	+52
購買支援	+54	+48

カナダにおける具体例 (Canadian Intellectual Property Office)

報告書P44-45

本機関は、知的財産等の管理を行っている。

- 本機関では、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。
- 本機関が管轄する特許通知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、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(※)を適切に判断できているかといった観点から、点検を行っている。

(※) 「進歩性」

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。

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%

カナダにおける具体例 (Canadian Air Transport Security Authority)

報告書P45

本機関は、空港保安検査等の管理を行っている。

- 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、保安検査業務の生産性及び効率性を測るための具体的な指標を設定している。
- 業務の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」(※フルコスト情報を基に算出した単位当たりコスト)が設定されている。ただし、年間報告書において、実績値は記載されていない。
- また、業務の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。

主な目標内容	目標値	2019-2020年 実績値	2020-2021年 実績値	2021-2022年 実績値
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%

i) 適切な業務遂行が前提とされる事務・事業 (つづき)

ニュージーランドにおける具体例 (Earthquake Commission : EQC)

報告書P71-73

本機関は、住宅保有者に自然災害保険を提供しており、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いる。

- 「具体的な作業の期間内での完了率」を評価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。
- 「顧客に対するアンケート調査の結果」も評価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つたかや、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。
- 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」と記載している。

主な目標内容	目標値	2019-2020年実績値	2020-2021年実績値	主な目標内容	目標値	2020-2021年実績値
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%	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%
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%	EQCと取引のあつた顧客のうち、透明性があつたかについて、「同意」又は「強く同意」している割合	70%	76%
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	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%
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 (2020年から追加された指標のため実績値はない)	98%	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つたと回答した割合	70%	73%
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は10%未満	10%未満	13.8%	12%	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%	(空欄)

ii) 成果の発現までに時間を要する事務・事業

フォローアップ 調査の結果

我が国では、成果の発現までに時間を要する事務・事業について、業績管理期間中（3年～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

英国における具体例（Centre for Environment, Fisheries & Aquaculture Science）

報告書P21-23

本機関は、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。

- 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値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評価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。
- 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り、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評価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指標は重要である」との意見が聞かれた。
- 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。

主な目標内容

目標

2020-2021年

2019-2020年

2018-2019年

論文関連

査読付き論文の発表本数

220

254

218

206

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

87%

87%

87%

88%

ii) 成果の発現までに時間を要する事務・事業（つづき）

カナダにおける具体例（Atomic Energy of Canada Limited）

報告書P48

本機関は、原子力利用に関する研究開発などを行っている。

- 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、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。
- 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。

目標

実績

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

ii) 成果の発現までに時間を要する事務・事業（つづき）

ニュージーランドにおける具体例（Callaghan Innovation）

報告書P74-75

本機関は、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。

- NPS®を目標値に設定している。
- 「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。
- 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、NPS®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。

主な目標内容	目標値	2019-2020年 実績値	2020-2021年 実績値
NPS®	+60	+74	+70
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

iii) アウトカムの把握が困難な事務・事業

フォローアップ 調査の結果

我が国では、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の課題

英国における具体例 (Historic England)

報告書P26-27

本機関は、歴史的建造物の管理、保存、普及を行っており、文化振興を主な業務としている。

- 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評価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。
- 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」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、上記の他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。

主な指標	2020-2021年	2019-2020年	2018-2019年	主な指標	2020-2021年	2019-2020年	2018-2019年
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	歴史的建造物の新規登録数	4,618件	2,084件	7,300件
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	危険指定から除外された歴史的建造物数	181件	310件	318件
ウェブサイト訪問数	10.2百万回	7.76百万回	6.55百万回	好感度調査結果	77.3%	79.2%	78.6%
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				

(注) 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。

iii) アウトカムの把握が困難な事務・事業（つづき）

カナダにおける具体例（Farm Credit Canada）

報告書P46-47

本機関は、農業従事者向けに資金貸付を行っている。（※）

- 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」で示されている指標例の一つであるNPS[®]を評価指標に設定している。
- 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。

主な目標内容	2019-2020年 (目標値)	2019-2020年 (実績値)	2023-2024年 (目標値)
NPS [®]	+70	+71	+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)	4.5点 (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	76%	72%	80%

（※）本事例は、報告書では、法人の業務内容に着目し、「i) 適切な業務遂行が前提とされる事務・事業」を扱う事例として取り上げているが、委員会への御報告に当たっては、目標や指標の立て方に着目して、「iii) アウトカムの把握が困難な事務・事業」として整理した。

iii) アウトカムの把握が困難な事務・事業（つづき）

ニュージーランドにおける具体例（New Zealand Tourism Board）

報告書P75-76

本機関は、経済、自然、文化、社会の4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っている。

- 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」を評価指標としており、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本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評価指標に設定している。そのほか、「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。
- 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。

主な目標内容	指標／測定手法	目標値	2020-2021年 実績値	主な目標内容	指標／測定手法	目標値	2020- 2021年 実績値
国境が開かれ、観光部門の価値が高まる	NZ訪問者消費額	90.4億ドル	110.2億ドル	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%
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	ニュージーランド人が本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%
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%	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%

iii) アウトカムの把握が困難な事務・事業（つづき）

ニュージーランドにおける具体例（New Zealand Qualifications Authority）

報告書P77-78

本機関は、教育評価と資格の管理を行っており、ニュージーランド教育資格枠組みの管理、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。

- 「顧客に対するアンケート調査結果」を評価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（高等学校で就学する学生の達成度を評価する制度）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。
- 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。

主な目標内容	目標値	2019-2020年
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(高等学校で就学する学生の達成度を評価する制度)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付いたと回答した割合	100%	98.6%

v) ベンチマークを設定している事務・事業

これまでの委員
会の議論等

我が国では、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

英国における具体例（Office of Rail and Road）

報告書P28-29

本機関は、鉄道や高速道路の管理や運営を行っている。

- 本機関では、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、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○%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。
- 会計検査院が「一定の距離を置いて」事業を行う公的組織に対する中央政府による管理の在り方や改革案の概要などをまとめた報告書の中で、「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。
- ヒアリングによると、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。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」ことを課題視している。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。

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	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	-44%	-62%	イタリア	499	-39%	-34%
フィンランド	12	-52%	-60%	ドイツ	576	-28%	-26%
スペイン	626	-56%	-48%	デンマーク	25	-37%	-17%
スロベニア	27	-44%	-47%	チェコ	37	-16%	-5%
イングランド	154	-40%	-45%	フランス	269	10%	0%
スイス	33	-36%	-42%	スウェーデン	20	-26%	19%

【参考】 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

【各国の目標管理・業績評価の制度的仕組み—目標設定】

区分	英国	カナダ	ニュージーランド	
類型 (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 ・財務省	国家財政委員会事務局	・国家財政委員会事務局 ・枢密院事務局	・財務省 ・公共サービス委員会
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	「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(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 (業績目標に関する合意)	クラウンエンティティ法
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	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	「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 (組織計画) ② 業績管理プログラムガイドラ イン(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 ② 業績期待-達成しようとするもの ③ 業績期待-業績がどのように評価 されるか ④ 意図文書:報告の実践例
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

【参考】 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(つづき)

報告書P84

【各国の目標管理・業績評価の制度的仕組み—評価の仕組み】

区分	英国	カナダ		ニュージーランド
類型	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
評価の根拠	1973年政府独立事業法	「特別業務庁となるために」と題されたガイドライン	<ul style="list-style-type: none"> 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価) 	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	<ul style="list-style-type: none"> 王立法人(年間報告書) 総督(最高経営責任者に対する評価) 	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	財政報告マニュアル	「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価)	年間報告書及び年度末業績報告の作成ガイダンス
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	<ul style="list-style-type: none"> 評価の実施手法や示し方 評価は「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