

ニュージーランドにおける業務改善フレームワークの取組に関する調査研究報告書

平成 27 年 3 月

新日本有限責任監査法人



## ■□目次□■

第Ⅰ章	調査研究の概要	1
1.	調査研究の背景・目的	1
2.	調査研究の内容・方法	1
(1)	調査研究の内容	1
(2)	調査研究の方法	2
第Ⅱ章	ニュージーランドにおける業績評価制度の概要	5
1.	ニュージーランドの政府、省庁関係	5
2.	ニュージーランドにおける業績評価の枠組み	9
(1)	ニュージーランドにおける業績評価の発展経緯	10
(2)	政策意図説明書	10
(3)	アウトプット計画書	22
(4)	年次報告書	23
3.	予算編成プロセス概要	24
(1)	予算編成プロセス概要	24
(2)	予算編成プロセスにおける業績情報の活用	26
4.	業績評価に関わる中心機関	27
5.	ニュージーランドにおける省庁内部の業績評価の取組	28
第Ⅲ章	業績改善フレームワーク（Performance Improvement Framework: PIF）の概要	33
1.	PIFの概要・意図	33
2.	PIFの対象選定、実施体制	39
(1)	実施の決定	39
(2)	セルフレビューの実施体制	39
(3)	フォーマルレビューの実施体制	41
(4)	フォローアップ・レビューの実施体制	41
3.	PIFの実施プロセス	42
(1)	PIFセルフレビューの実施プロセス	42
(2)	PIFフォーマルレビューの実施プロセス	46
(3)	PIFフォローアップ・レビューの実施プロセス	52
4.	PIF報告書の構成	53
5.	PIFと業績評価との関連	55
参考資料	英国のCapability Review Programme（能力評価プログラム）	66

第Ⅳ章 業績改善フレームワーク（Performance Improvement Framework: PIF）の運用状況	72
1. PIF の実施状況	72
2. PIF の結果	74
3. PIF レビューの分析内容、実態	82
(1) 成果の領域	82
(2) 組織マネジメント	82
(3) 4年後の到達目標（Four - year Excellence Horizon）	83
4. セルフレビューとフォーマルレビューの格付け及び記載内容の差異	85
第Ⅴ章 PIF レビュー実施による業績評価の改善状況	93
(1) PIF における業績評価に関する指摘内容	94
(2) インタビューを通じた PIF の運用による成果の確認	101
(3) Core Guide 3 の指摘内容	108
第Ⅵ章 まとめ	112
参考資料	126
参考資料 1 第一次産業省の年次報告書の分析事例（p23 関連）	127
参考資料 2 PIF ガイドライン（p35 関連）	131
参考資料 3 PIF の分析内容 成果（優先事項）（p82 関連）	144
参考資料 4 PIF の分析内容 核となる経営領域（有効性）（p82 関連）	150
参考資料 5 PIF の分析内容 核となる経営領域（効率性）（p82 関連）	156
参考資料 6 PIF の分析内容 規制（p82 関連）	161
参考資料 7 PIF の分析内容 組織マネジメント（p83 関連）	170
参考資料 8 4年後の到達目標（p83 関連）	207
参考資料 9 省庁の対応（p84 関連）	220
参考資料 10 PIF の分析内容 レビュー（p94 関連）	232
参考資料 11 アクションプラン、フォローアップ報告書における業績評価の指摘事項（p94 関連）	246
参考資料 12 Core Guide 3 の個別の指摘内容（p108 関連）	254
文献調査リスト	257

## 第 I 章 調査研究の概要

### 1. 調査研究の背景・目的

我が国における政策評価の中で役割、シェアともに大きなものである目標管理型の政策評価は、①測定指標を設定し、その到達度により政策の進捗度を測定するとともに、②目標達成のための手段である事務事業や規制・租税特別措置等を明示し、当該手段の当該政策の目標に対する実際の寄与度を測る（数値的に処理できない場合は定性的に評価することを含む。）ことをその主要な要素としている。

しかしながら、現状では、評価書中で②の達成手段が十分把握できなかつたり、当該手段の効果の分析・評価が未熟なものが多いため、評価結果と個々の事務事業の見直しとの間の文脈がうかがい知れないものも多く見受けられる。

ニュージーランドでは、財政法に基づき、アウトカム目標、指標を事前に設定してこれらの達成状況を評価する業績評価に加え、業務改善フレームワーク（Performance Improvement Framework : PIF）を2009年に導入（2010年から本格実施）している。これは、組織運営の改善を通じて、政府の優先事項や主要業務である核となる経営領域の業績を向上させる観点から、業績測定の実施状況等の様々な視点から評価を行っているもので、これらの取組内容やその際の問題認識等を整理し、同制度の実態を我が国の仕組みに照らして分析することで今後の我が国の政策評価制度の発展に資する材料とするものである。

### 2. 調査研究の内容・方法

#### (1) 調査研究の内容

本調査研究は以下の項目に従い実施した。

#### ① ニュージーランドにおける業績評価制度の概要

主要省庁において業績評価がどのように行われているのか。その枠組み、運用状況、実態について調査する。

#### ② ニュージーランドにおける業務改善フレームワークの概要と運用等

ニュージーランドにおいて業績改善のために導入された業務改善フレームワーク（Performance Improvement Framework : PIF）について、どのような目的で導入されたのか、内容はどのようなものか、運用状況はどうかについて、実態を踏まえて調査する。

#### ③ ニュージーランドにおける PIF の評価結果とそれによる業績評価の改善状況

業績改善のために導入された PIF について、その実施によって業績評価にどのような影響を与えたのか、特に業績評価において具体的にどのような改善が実施されたのか。また、それらは成果を挙げているのかについて調査する。

## (2) 調査研究の方法

本調査研究は主に文献調査と現地調査により実施した。

### ① 文献調査

本調査研究では、ニュージーランドの業績評価に関する先行研究のレビューの他、ニュージーランド政府のウェブサイト及び現地調査にて収集した資料等を対象に文献調査を実施した（参照した文献は巻末に掲載）。

### ② 現地調査

現地調査は下記の2名にて実施した。現地調査の訪問対象機関は図表 1-1 を参照。

- 黒川祥之（総務省行政評価局政策評価課企画係長）
- 左近靖博（新日本有限責任監査法人・成長戦略室・シニアマネージャー）

### ③ フォローアップ調査

現地調査実施後、確認が必要となった点についてメールにて照会を行うとともに、弊法人のアソシエイツである米国バージニア州に本部があり、オーストラリア・メルボルンに拠点がある Rapid Access International を通じて電話インタビューを実施した。

図表 1-1 現地調査訪問対象機関、スケジュール

月日	時間	訪問先
平成 27 年 2 月 9 日 (月)	8:50-10:10	アーンストアンドヤング監査法人 EY New Zealand, Wellington
	14:00-15:20	第一次産業省 Ministry for Primary Industries
平成 27 年 2 月 10 日 (火)	10:45-12:00	ビクトリア大学ウェリントン校 Victoria University of Wellington
	15:30-16:45	社会発展省 Ministry of Social Development
平成 27 年 2 月 11 日 (水)	13:00-13:45	保健省 Ministry of Health
	14:00-14:40	環境省 Ministry of Environment
	15:00-17:10	行政サービス委員会 State Service Commission, 首相・内閣省 Department of Prime Minister and Cabinet, PWC 監査法人 PricewaterhouseCoopers Wellington
平成 27 年 2 月 12 日 (木)	8:30-9:30	矯正省 Department of Correction
	13:30-14:45	財務省 Department of Treasury
平成 27 年 2 月 13 日 (金)	8:05-8:30	内務省 Department of Internal Affairs
	11:00-12:10	自然保護省 Department of Conservation
	12:30-13:15	PWC 監査法人 PricewaterhouseCoopers, Wellington
	13:30-14:40	会計検査院 Office of the Auditor General
	15:00-16:15	企業・イノベーション・雇用省 Ministry of Business, Innovation, and Employment

面談を実施した対象者は以下のとおりである。(図表 1-2)

図表 1-2 現地調査面談対象者

訪問先	対象者
アーンストアンドヤング監査法人 EY New Zealand, Wellington	Mr. Grant Tayler (Partner)
第一次産業省 Ministry for Primary Industries	Ms Brigitte Mckkindy (Strategy Implementation and Performance, Manager) Ms Kamila Skapa (International Relations, Senior Policy Analyst)
ビクトリア大学ウェリントン校 Victoria University of Wellington	Mr. Bill Ryan (School of Government, Associate Professor)
社会発展省 Ministry of Social Development	Ms. Anouk Alexander (Strategy & Governance, General Manager) Mr. Tom Cato (Strategy & Governance, Principal Advisor) Mr. Graeme Howard (Strategy & Governance, Manager)
保健省 Ministry of Health	Mr. Michael McCarthy (Chief Financial Officer) Mr. Phil Knipe (Chief Regal Advisor, Health Regal) Ms. Jane Chambers (Office of the Director of Public Health, Manager, Global Health)
環境省 Ministry of Environment	Ms. Diane Hailstone (Strategy and Corporate Division, Senior OD Advisor, Human Resources)
行政サービス委員会、首相・内閣省、 PWC 監査法人 State Service Commission, Department of Prime Minister and Cabinet, PricewaterhouseCoopers, Wellington	Ms. Alison McDonald (State Service Commission, Deputy Commissioner) Ms. Donovan Te Kawa (Department of Prime Minister and Cabinet, Principal Advisor) Ms. Debbie Francis (PWC, Partner)
矯正省 Department of Correction	Mr. Vincent Arbuckle (Deputy Chief Executive Corporate Service,) Mr. Charles Post (Senior Advisor to the Deputy Chief Executive Corporate Service) Ms. Rachael Calvert (Manager, Expenditure Review)
財務省 Department of Treasury	Ms. Megan Taylor (Fiscal and State Sector Management Team, Senior Analyst)
内務省 Department of Internal Affairs	Ms. Megan Singham (Deputy Chief Executive) Mr. Kris Pervan (Director Strategy & Planning)
自然保護省 Department of Conservation	Ms. Christeen Mackenzie (Deputy Director General, Business Performance /CFO) Mr. Neal Gorden (Business Service Group, Outcome Manager)
PWC 監査法人 PricewaterhouseCoopers, Wellington	Ms. Debbie Francis (Partner)
会計検査院 Office of the Auditor General	Ms. Shilinka Smith (Director, Research and Development)
企業・イノベーション・雇用省 Ministry of Business, Innovation, and Employment	Ms. Amy Allison (Strategy and Governance, General Manager, Organizational Strategy and Support) Mr. Alvin Yee (Strategy and Governance, Manager, Planning and Performance)

また、本報告書において PIF の分析対象とした省庁の概要は以下のとおりである。(図表 1-3)

図表 1-3 調査対象省庁

省庁名	主な所管概要
自然保護省	・自然遺産の保護、観光施設の管理・運営。
財務省	・財務・経済面の総合調整機能（予算査定など）。業績評価の基本枠組みである財政法の施行を所管。
文化・遺産省	・文化政策、文化施設、遺産の管理・運営。
行政サービス委員会	・人事・組織に関する総合調整及び業績評価。
運輸省	・運輸政策全般を統括。
首相・内閣省	・各省庁の政策を総合調整し、首相の政策決定機能を支援・補佐。
貿易経済促進庁	・貿易の振興。
環境省	・環境保全のための基準、規制。
内務省	・住民登録、パスポート、運転免許の発行・管理。
保健省	・医療、健康に関する政策全般を統括。
矯正省	・矯正施設の管理、運営。受刑者の社会復帰支援。
国防省	・国の防衛政策の全般。
司法省	・司法制度の全般。
経済発展省*	・企業、産業政策の全般。
女性省	・女性の社会的地位向上を実現するための諸政策。
教育省	・義務教育、高等教育に関する諸政策。
社会発展省	・福祉政策（高齢者、障害者等）の全般。
外務貿易省	・外交、貿易政策の全般。
第一次産業省	・農業振興、マオリ部族の産業振興。
職業局	・職業紹介。

(注) \*現在は「企業・イノベーション・雇用省」に統合されている。



## 第Ⅱ章 ニュージーランドにおける業績評価制度の概要

### 1. ニュージーランドの政府、省庁関係<sup>1</sup>

ニュージーランドでは、「政府」(crown)と「省庁<sup>2</sup>」(Ministry, Department)が明確に区別されており、政府は、首相・各大臣、あるいはこれらで構成される閣議、更には議会を含めた抽象的な概念であり、他方、省庁は、政府、あるいは大臣に対して各種サービスを供給する機関という位置付けである。これを前提にして、政府は、省庁に対して2つの利害・関心を持つと概念的に整理されている。一つは、政府が省庁の生産する財・サービスの購入者であるという関心(purchase interest)で、もう一つは、政府が省庁の所有者であることに関心(ownership interest)である。そのため、大臣も以下のように「購入者としての大臣(Vote Minister)」と「所有者としての大臣(Responsible Minister)」の2種類が存在する(図表2-1)。

#### ○購入者としての大臣(購入大臣 Vote Minister)

購入大臣は、首相から担当政策分野を与えられ、購入者としての立場(purchase interest)から、各省庁、または他の組織から省庁の政策運営に必要な財・サービス(アウトプット)を所管予算(VOTE)<sup>3</sup>より購入する。一人の大臣が一つの省庁からアウトプットを購入する必要はなく、複数の省庁等から購入することが可能な仕組みになっている。この購入は、以前は購入契約(Purchase Agreement)という形であったが現在は廃止されている。2003/2004年度予算からは、省庁ごとの歳出計画であるアウトプット計画書(Output Plan)<sup>4</sup>に引き継がれている。

#### ○所有者としての大臣(責任大臣 Responsible Minister)

責任大臣は、各省庁の所有者(ownership interest)として、省庁が所有する資源の効率的な利用を通じて、政府の投資に見合った成果の実現に責任を持つ。所有者としての大臣は、各省庁に1名置かれるが、通常購入者としての大臣のうち、当該省庁に主に関係する大臣が、当該省庁の所有者としての大臣を兼務している。

<sup>1</sup> 以下、財務省財務総合政策研究所(2001)「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政のマネジメントの改革」、野村総合研究所(2006)「海外における政策評価と予算の連携に関する調査研究」、新日本有限責任監査法人(2007)「政策評価と予算の連携によるアウトカム・マネジメントの強化に関する調査」、行政管理研究センター(2009)「諸外国における政策評価のチェックシステムに関する調査研究」を基にニュージーランドのウェブサイトにて原典を確認して整理した。

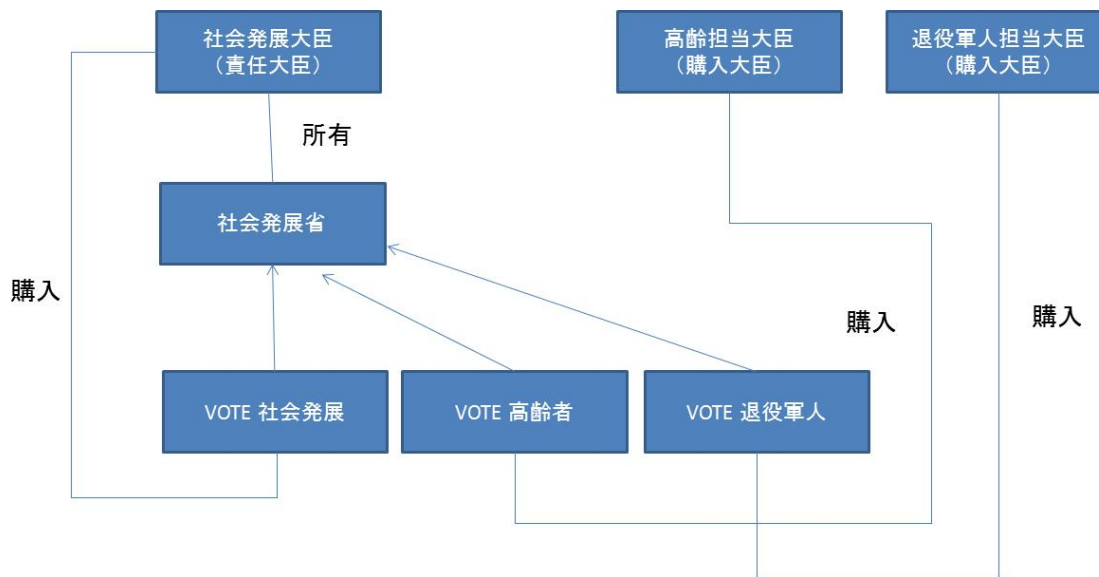
<sup>2</sup> ニュージーランドでは省庁の表記として、MinistryとDepartmentの表記があるが、これらについては歴史的経緯による表記の違いで実質的な違いがないことから、本調査研究では双方ともに「省」と記している。(現地インタビューより)

<sup>3</sup> ニュージーランドの大臣は首相から複数の担当分野(portfolio)を与えられ、予算は担当する政策分野に対して付与されており、これを「VOTE」という。大臣が担当分野の目的を達成するのに必要な予算が国会でVOTEの単位で承認され、その議決予算の範囲内で大臣は様々な省庁からサービスを「購入」する仕組みになっている。なお、2014年度予算のVOTEは55あり、大臣の数より多い。

<http://www.treasury.govt.nz/budget/votehistory>

<sup>4</sup> p22参照。

図表 2-1 購入者としての大員と所有者としての大員（社会発展省の場合）



(出典) 野村総合研究所 (2006) 「海外における政策評価と予算の連携に関する調査研究」、予算書を参考に作成

上記を前提に、行政運営においては、大臣と省庁の事務方のトップである次官（Chief Executive : CE）との責任と役割を明確にした上で、次官の大臣に対するアカウントビリティを担保する仕組みが構築されている。具体的には、次官は、大臣（責任大臣）との間で達成すべきアウトカムとアウトプットの目標を年次契約（Annual Agreement）により定め、その代わりに、目標達成に必要な予算・人事等については裁量を与えられ、業績を大臣に対して報告するという仕組みである<sup>5</sup>。これは、プリンシパル・エージェント理論で言う、代理人（次官）と依頼人（大臣）の関係を具体化したものと言える。（図表 2-2）

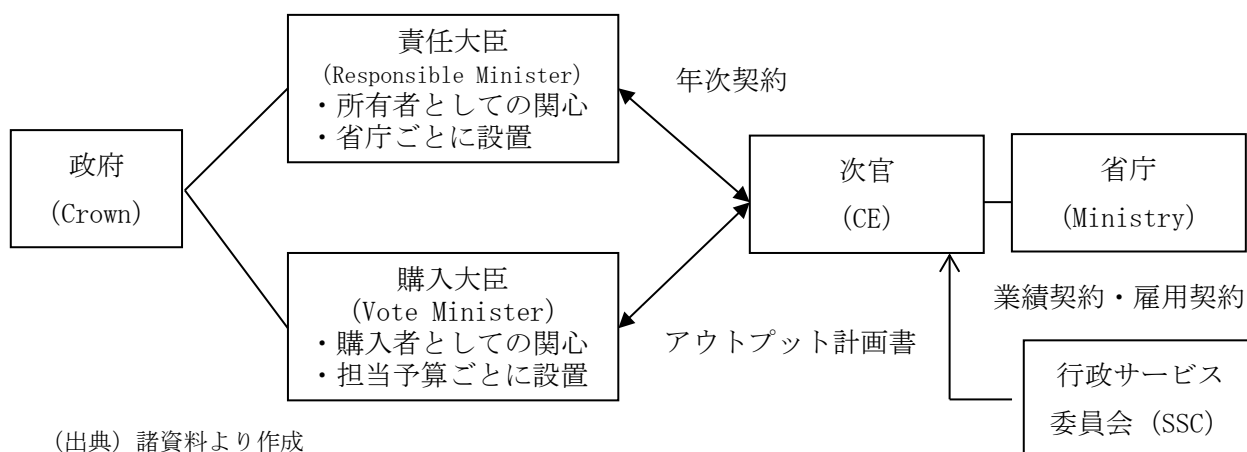
なお、ニュージーランドの行政運営においては、アウトプットとアウトカムを厳密に区別しており、「アウトプット」とは省庁、あるいは他の機関が産出する財・サービスであり、「アウトカム」とはアウトプットが経済社会に与える影響・効果として整理されている。そして、省庁は、原則として政府活動の最終目標であるアウトカムの達成ではなく、アウトプットの達成に関し責任を有する一方、大臣は、各省庁やその他の機関からアウトプットを購入し、アウトカムの達成に責任を有するという整理となっている<sup>6</sup>。また、予算もアウトプット単位で整理されており、アウトプットには、指標と目標値が設定される。つまり、省庁の次官は、アウトプットに配分された予算額の範囲内で、アウトプット指標

<sup>5</sup> 年次契約とは、各省庁の次官が責任大臣と取り交わす契約で、その中核となるのは政府の主要業績目標である戦略的成果分野（Strategic Results Areas : SRAs）及びその実現に貢献するための次官の達成目標である鍵となる成果分野（Key Results Areas : KRAs）により構成されている。なお、財務、業績に関する報告義務は財政法（Public Finance Act）36条が根拠となっている。

<sup>6</sup> ただし、近年はアウトカム重視の行政運営（Managing for Outcome）に転換しており、次官はアウトプットを通じたアウトカムへの貢献についての説明が上記年次契約を通じて求められている。詳細は後述。

の目標値で表される「量」と「質」のアウトプットを大臣に届ける責任を負っている。後述するように、省庁もアウトカムへの貢献の説明が求められる等、ニュージーランドの行政運営は、近年アウトカム重視に移行しているが、この原則は変わっていない。

図表 2-2 ニュージーランドの政府、大臣、省庁の関係



ただし、次官は業績達成について、大臣に対してその貢献度についての責任を負うが、大臣と次官との間で雇用契約を締結する訳ではなく、省庁の人事・組織を所管する行政サービス委員会 (State Service Commission) が次官を任用する仕組みになっている。同委員会は次官の任用に際しては、大臣の意見や要望は聞くものの、公務員の政治的中立性を維持するため、人事・組織を所管する同委員会の責任において採用する仕組みとなっている。そして、次官の任用や報酬は、政府の定める指針の範囲内で、行政サービス委員会と次官との間で決定され、業績に応じて報酬が支払われる仕組みになっている。この業績は、業績契約 (Performance Agreement) に基づいて達成状況など様々な方法により評価されており、民間企業の経営者と同様に省庁の経営とその業績達成に対して責任を持つ立場に位置付けられている。

そして、責任大臣と次官との間では、年次契約 (Annual Agreement) が締結され、政策意図説明書に示されるアウトカム、アウトプット計画書 (購入大臣と省庁との間で確認されたアウトプット水準) に示されるアウトプットの業績の達成と引き換えにして、次官には、人事、組織、財務等に関して、大幅に権限が委譲されており、次官が自らの責任において、与えられたインプットをコントロールすることにより、業績達成を目指す仕組みになっている。省庁は大臣から指示された業績をどのように達成するのか、すなわち組織運営やインプットに関する決定・判断を任されているため、省庁における人事や組織等に関して大臣からの直接的な介入は行われない。

また、職員の採用も各省庁の次官の権限となっており、一般職員も公募で採用される仕

組みになっている<sup>7</sup>。実際には、募集するポストのマネージャーが公募採用を行うことが一般的で、ポストに適任の人材が都度選定される。そのため、我が国のように試験を通じての一括採用・終身雇用という制度はなく、雇用という意味では、公務員と民間企業への就職にはほとんど区別がなくなっているのが実態である<sup>8</sup>。

図表 2-3 ニュージーランドの次官

<p>◆対象：次官（行政官のトップであるとともに各省庁の人事権者）</p> <p>◆目的：各省庁のマネジメントの強化、次官の大臣に対するアカウンタビリティの明確化のために導入。省庁の業務の遂行、大臣への助言、省庁の指揮監督、省庁の業務管理を行う。</p> <p>◆採用原則：資格任用</p> <p>◆採用方法：公募（民間からの登用は10%未満）</p> <p>◆任命権者：行政サービス委員会委員長</p> <p>◆採用プロセス：行政サービス委員会委員長が空席となった次官の公募を行い、採用のための選考委員会を設置。同委員会で審査、所管大臣や公務員制度担当大臣への相談を経て、行政サービス委員会委員長が最終候補者を内閣に推薦。内閣による承認を経て、行政サービス委員会委員長が次官を任命。</p> <p>◆任期：5年。業績によって3年間の延長可能（以前のパーマネント・ヘッドは無期限雇用）</p> <p>◆任用・給与：業績主義による評価により任用、報酬が決定される。具体的には、①業績契約（Performance Agreement）の達成状況に関する半期報告、②本人の自己評価、③外部者による評価、④首相、行政サービス委員会委員長による評価、⑤担当大臣の評価、⑥財務省、行政サービス委員会、首相・内閣省による評価、⑦その他所管省庁の公式書類、により毎年審査が行われ、3段階で評価される。</p>
--

（出典）内閣官房（2009）「諸外国の国家公務員制度」、和田明子（2009）「ニュージーランドの公的部門改革」より作成

その他、政府の実施機関としてクラウンエンティティ（Crown entity）が存在する。クラウンエンティティとは、一般に公的組織のうち、省庁と政府企業を除いたものと定義されているが、法的には、財政法（Public Finance Act）において、「付表第4表に列挙する組織」として規定されるものである。クラウンエンティティは、従来の組織を整理して、1992年に財政法に基づいて創設された組織である。

クラウンエンティティは、国営企業とは異なる政府から分離された組織であり、次のいずれかに該当するものである<sup>9</sup>。

- 政府が過半数の株式を有する。
- 政府が役員会のメンバーを解任できる、または役員会が存在しない場合は、最高責任者を解任できる。
- 政府が、解散の際に、純資産の50%以上を受け取る権利がある。
- 政府が、保証人に次いで、解散時に残余債務を負うことが求められる。
- 議会が政府により所有されていると考える組織、クラウンエンティティと考える組織。

<sup>7</sup> 後述するようにニュージーランドの公務員の職階は職位1（次官）、職位2（副次官）、職位3（部長）、職位4（課長）となっている。インタビューより。

<sup>8</sup> その他詳細は和田明子（2009）「ニュージーランドの公的部門改革」を参照。

<sup>9</sup> 以下、財務省財務総合政策研究所（2001）「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政のマネジメントの改革」より。

このクラウンエンティティの業務の特徴としては、以下の点などが挙げられる<sup>10</sup>。なお、クラウンエンティティとされている組織は、目的・趣旨の観点から民営化や企業化はなじまないものの、民間部門との競争や公営機関との相互競争などにより成果・効率の向上が期待されるため運営されている場合が多い。

- 比較的容易に契約を付すことが可能な業務。
- 大臣の直接の指示を必要としないリスクの小さい業務。
- 大臣からの独立性を保持し政治の影響を排除すべき業務。

## 2. ニュージーランドにおける業績評価の枠組み

ニュージーランドにおける業績評価の基本的な枠組みは、1989年財政法（Public Finance Act）を根拠にして、2004年以降、各省庁は毎年、年度当初に省庁が実現すべきアウトカム目標を示す政策意図説明書（Statement of Intent：SOI）及びアウトカム実現のための行政活動の予定実績を示すアウトプット計画書（Output Plan）の作成を通じて、成果とアウトプットに関する目標を明示し、年度末に年次報告書（Annual Report）を作成し、政策意図説明書に示された指標の達成度を報告する仕組みになっている。このようにニュージーランドの業績評価は予算の関連書類として位置付けられている<sup>11</sup>（図表2-4）。

図表 2-4 ニュージーランドの政策評価の基本文書

<p>○政策意図説明書</p> <p>・政策意図説明書（SOI）とは、各省庁の向こう5年間を視野に入れた意図・目的・計画を包括的に記した書類である。当該省庁の活動とその目的、省庁の置かれた環境や直面するリスク、人材をはじめとする組織内部の現状と課題など、当該省庁の全体像を把握するのに必要な情報が盛り込まれたもの。政策意図説明書は向こう5年間以上を視野に入れた目的・目標（アウトカム、インパクト、目的）とその達成度を測る指標が明示される<sup>12</sup>（財政法41条）。</p> <p>○アウトプット計画書</p> <p>・アウトプット計画書は、予算書、政策意図説明書と異なり法定される書類ではないが、アウトプットのより詳細な説明資料として作成されることが通例となっている。アウトプット計画書では「アウトプット」ごとに指標と目標値が示される。また、政策意図説明書に示される「目的」ごとに整理されている。国会には提出されないが、予算書や政策意図説明書の詳細資料という位置付けになる。</p> <p>○年次報告書</p> <p>・年次報告書は、政策意図説明書で明示された事項の達成度を報告する書類である。年次に作成される業績報告書の位置付けにある。また、アウトプット群の達成度を示す「サービス業績表」が添付される（財政法43条）。</p>
--

（出典）諸資料より作成

<sup>10</sup> 財務省財務総合政策研究所（2001）「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政のマネジメントの改革」より。

<sup>11</sup> 予算編成プロセスの概要は後述する（p24～）。

<sup>12</sup> ニュージーランドには4か年計画（4 year plan）も別に存在する。この4か年計画は省庁の中期の経営計画として位置付けられており、省庁が実現すべき目標とその達成手段、戦略、予算・投入人員が示されており、毎年更新される。一般的には公表はされていない。<http://www.ssc.govt.nz/four-year-plans>

## (1) ニュージーランドにおける業績評価の発展経緯

以前、ニュージーランドでは、アウトプット購入契約を基に省庁のアウトプットの達成が重視され、アウトカムが軽視される傾向があった。そのような中、1996年に財務省と行政サービス委員会が米国の行政学者 Allen Schick にニュージーランドの業績評価のレビューを依頼し (Spirit of Reform)<sup>13</sup>、結果、ニュージーランドの業績評価は機能している良いシステムであるが、アウトプット重視なので、アウトカムが重視されていない、という結論が示された。この報告書に対して、中央省庁の官僚は「これまでに改革を実施することで評価され、キャリアを築いてきた」と、この指摘を受け入れようとはしなかった。そして、これをあくまで大学の学者の意見として、その指摘に対する対応については消極的であった。しかし、その後、1999年末に3期9年続いた国民党政権に代わりクラーク労働党政権となり、アウトプット重視の行政運営を見直して、新たにアウトカムも重視する方針へと見直された。背景には、Allen Schick が指摘したように、アウトプットに対する達成責任重視の行政運営は、アウトカムに関しての達成責任は課されなかったが、その結果、各省庁はアウトプットの達成に傾倒し、アウトカムが軽視されがちであったことや、アウトプットを年次で評価する仕組みにより省庁の行政運営が短期的な視点に陥り、目指すべき中長期の視点を失っていたといったことへの再認識があった。そのような中<sup>14</sup>、2001年、中心3省である首相・内閣省、財務省、行政サービス委員会の次官に、公務員労働組合代表、民間コンサルタント2名を加えた計6名からなる諮問グループが結成され、中央政府のレビュー(Review of the Center)が実施され、同諮問グループは、2001年11月に報告書(Report of the Advisory Group on the Review of the Center)を発表し、この中で、新たに政策意図説明書及びアウトプット計画書の作成の実施が提案され、同報告書を受けて、2001年12月、「新しい計画策定に対する期待と政策意図説明書の展開(roll-out)に関する閣議決定<sup>15</sup>」がなされ、2004/2005年度以降、年次計画書(Departmental Forecast Report: DFR)を政策意図説明書に置き換えること、各省庁が責任大臣と取り交わしていた業績契約(Performance Agreement)を政策意図説明書及びアウトプット計画書に置き換えること等を行うことが決まった。その結果、アウトカムは大臣、アウトプットは省庁の責任という前提は維持しながら、省庁はアウトカム達成に向けての貢献についての説明が求められる、という考え方に見直されている。この考え方は、2004年に政策文書である Managing for Outcome に明記され<sup>16</sup>、以降、財政法にも反映されている。

## (2) 政策意図説明書

このようにニュージーランドでは、現状、アウトプット重視からアウトカムも重視する

<sup>13</sup> [http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable\\_files/spirit\\_of\\_reform\\_all.pdf](http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/spirit_of_reform_all.pdf)

<sup>14</sup> 以下、野村総合研究所(2006)「海外における政策評価と予算の連携に関する調査研究」より。

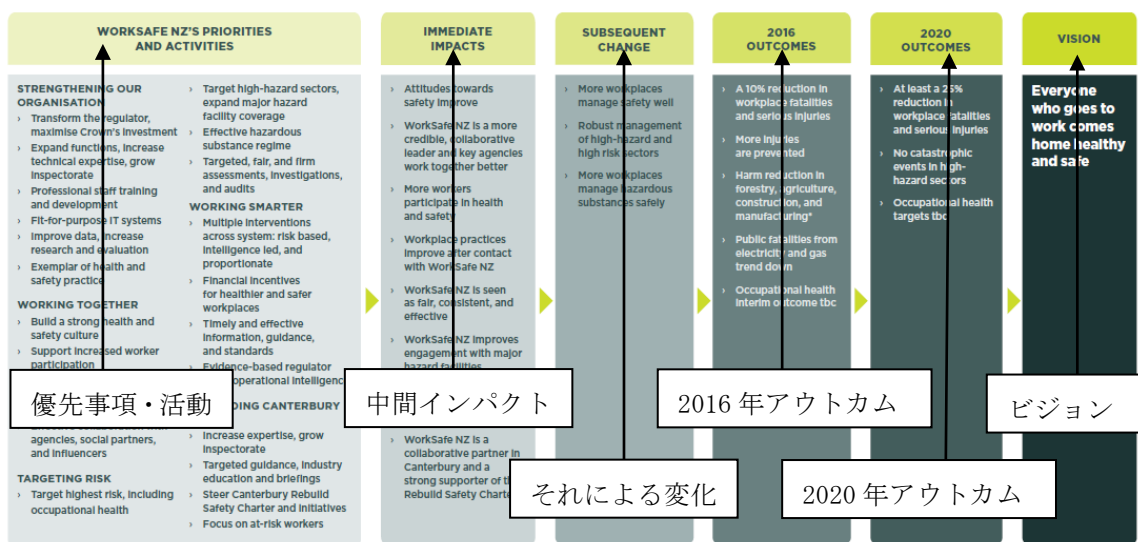
<sup>15</sup> 閣議決定“cabinet decision on roll-out of new planning expectations and statement of intent”和田(2009)「ニュージーランドの公的部門改革」より。

<sup>16</sup> <http://www.treasury.govt.nz/publications/research-policy/wp/2004/04-15>

業績評価に移行している。これにより各省庁の向こう 5 年間の視野に入れた意図・目的・計画を包括的に記した書類として政策意図説明書（SOI）が作成されるようになり、省庁が目指すアウトカムが明示されるようになっている。

この政策意図説明書で示されるアウトカムは、政府全体の目標をベースにして各省庁が作成する仕組みになっている。具体的には、まず、政府全体のアウトカム目標である Government Priority が示され<sup>17</sup>、それらを省庁別のアウトカム目標にブレイクダウンされ、省庁アウトカムを、大臣と省庁の次官との契約（年次契約）の中に落とし込むことで、アウトカムの達成を担保しようとしている。そして、各省庁の次官は、行政サービス委員会（State Service Commission）が作成したフォーマットに基づき、向こう 5 か年を視野に入れた政策意図説明書の素案を作成し、その中で具体的なアウトカム目標を示し、これを行政サービス委員長に提出する。この政策意図説明書は、行政サービス委員会が、財務省（Treasury）や首相・内閣省（Department of the Prime Minister and Cabinet）と調整し、省庁間の整合性を図った上で、正式化される。そして、毎年、業績の達成度に関する年次報告書が作成され、同報告書は、大臣と行政サービス委員長に提出され、次官の業績評価の資料としても使われる。このような政策意図説明書の策定により、省庁ではアウトカム目標の体系が整備される仕組みになっている。以下は労働安全委員会（Worksafe New Zealand）のロジック・モデルである（図表 2-5）。

図表 2-5 労働安全委員会の政策意図説明書（2014-18）のロジック・モデル

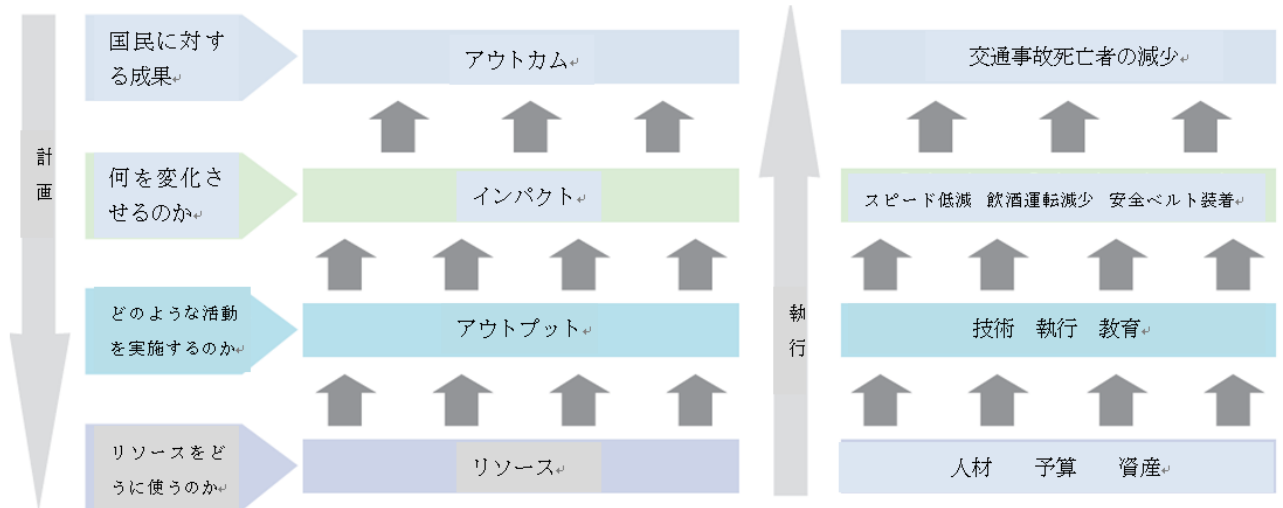


(出典) <http://www.business.govt.nz/worksafe/about/publications/documents/statement-of-intent-2014-pdf>

<sup>17</sup> 政権が提示する政府の政策目標。政治主導で決定されるもので、後述するようにこのGovernment Priorityが各省庁の政策意図説明書（SOI）のアウトカム目標設定の基点となる。また、PIFの政府の優先事項に合致するもの。インタビューではこのGovernment Priorityを一覧で確認できるウェブサイトは存在しないとのことで、また、その内容についても確認が困難であった。

上図にもあるように、通常、政策意図説明書においては 5 か年を視野に入れた計画となるため、長期のアウトカム、そしてその実現に影響する中間アウトカムに該当するインパクト<sup>18</sup>により構成され、達成度を測るための指標が設定されている。

図表 2-6 ロジック・モデルの原型



(出典) 行政サービス委員会ガイド “Performance Measurement”

図表 2-7 政策意図説明書において記載が求められる事項（財政法 40 条）

- ・省庁が行うこと（性質、機能の範囲）
- ・省庁のオペレーションを通じて実現を目指す、若しくは貢献するインパクト、アウトカム／目的
- ・インパクト、アウトカム／目的の実現のためのオペレーションの意図及び環境が変化する中でのマネジメントの方法
- ・業績指標及び基準
- ・費用効果
- ・組織の健全性、能力
- ・その他、省庁の運営を理解するための事項

(出典) SOI ガイドより作成

<http://www.treasury.govt.nz/publications/guidance/strategy/soi-depts/soi-depts-oct12.pdf>

なお、各省庁の政策体系はアウトカム、インパクトを基本としている点については共通している。しかし、それ以下の政策目標実現の手段に位置付けられるプログラム、プロジェクトとの関係については、体系的、網羅的、かつ統一的には示されていない。多くの省庁では、アウトカムの達成に貢献する主要な取組の名称のみが示されている。このようにニュージーランドの多くの省庁では、我が国のように、施策目標の達成状況を測定するための指標や達成手段を明確に位置付け、これを用いて施策目標の達成状況を評価する「目標管理型の政策評価（実績評価）」において、各達成手段がいかに目標の実現に向けて寄与

<sup>18</sup> ニュージーランドではインパクトは通常、アウトカムの下位レベルの概念、一般的には中間アウトカム（Intermediate Outcome）として整理されているようである。



しているかという点で評価を行っている点と比較すると、目標と手段の相互の関係性が詳細には示されておらず、また、統一的な方法での表記もなされていない。これは政策体系の構築に関して、インプット、アウトプットを含む形式での体系構築については法的には要請されていないことや、行政サービス委員会のガイドラインにおいて具体的な指示がないことによるものと考えられる。したがって、インプットからアウトプット、アウトカムに至るような厳密な意味での体系化はニュージーランドでは十分には行われていないようである。

以下、参考として政策意図説明書における指標の事例として、自然保護省、第一次産業省、保健省、社会発展省、運輸省を掲載する。また、併せて政策意図説明書において示されている体系についても例示する（図表 2-8～12）。

図表 2-8 自然保護省 (DOC) 2014-2018 政策意図説明書

アウトカムステートメント	中間アウトカム	目的 (中間アウトカムの実現状況)	指標
ニュージーランド国民は、健全に機能するエコシステム、レクリエーションの機会、歴史的な発展経緯を通じて、社会、環境の便益を享受する	我が国の自然遺産の多様性が維持され回復する	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 ニュージーランドのあらゆる生態系が健全に機能する状態に保全される。</li> <li>2 全国的に絶滅の危機に瀕している種が存続するよう保護される。</li> <li>3 公有保護区・水域・種が現在及び将来の世代のために保たれる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>固有種の優占度 - 生態学的プロセスが自然な状況になっている。</li> <li>種の占有率 - 存在する種は当該地において固有かつ独占的である。</li> <li>生態系表現 - あらゆる生態系がどこかで保護されている。</li> </ul>
	我が国の歴史が守られ生き返る	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 歴史遺産が保護され、将来の世代のために保存される。</li> <li>2 より多くのニュージーランド人及び観光客が我が国の遺産に興味を持ち、それと触れ合うことの恩恵を大事にする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的に保存されている史跡の状態 (安定し、劣化しない状態をめざす)</li> <li>環境保護省が史跡の管理者であることに対するニュージーランド人の認知度の動向</li> <li>歴史を象徴する場所を訪れる観光客数の動向</li> <li>史跡で提供される体験の質に対する観光客の満足度の動向</li> </ul>
	より多くの人々がレクリエーションに参加する	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 象徴的な名所はニュージーランドの国内の宝であり、国内外の観光の発展を後押しするために開発される。</li> <li>2 新たな参加者を取り込み、野外レクリエーションを盛んにするため、初心者向けの場所が開発される。</li> <li>3 地元で大切にされている場所が、その地方にとって重要な場所と認められるとともに、コミュニティとの関わりを強め、そうした場所の利用を促進すべく管理される。</li> <li>4 バックカントリー (郊外の農場地帯) ネットワークが、幅広い観光客を呼び込み、それらの特別な場所の利用を増やすために強化される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境保護省がレクリエーションの提供者であることに対するニュージーランド人の認知度の動向</li> <li>公有保護区及び保護水域でのレクリエーションへの参加の動向</li> <li>提供される体験及び機会の質に対する観光客の満足度の動向</li> </ul>
	より多くの人々が自然保護に関与し、その恩恵を大切にす	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 自然保護がニュージーランド人のアイデンティティ、価値観、思考の中核を成す。</li> <li>2 より多くの自然保護活動が他者によって成し遂げられる。</li> <li>3 自然保護がニュージーランドの繁栄及びブランドに不可欠な投資として捉えられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニュージーランド人にとっての自然保護の重要性度の変化</li> <li>環境保護省の主要利害関係者との関わり合いの質の指数の変化</li> <li>tangata whenua (「この地の人々」すなわち先住民マオリ) が taonga (有形無形の「宝」の意) との文化的関わりを維持できるようにするための環境保護省の活動に対する彼らの満足度の変化</li> </ul>
	事業提携の推進によって自然保護の利益を引き出す	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 自然保護の成果が事業提携によって最大限引き出される。</li> <li>2 企業が環境保護省とは別に自然保護を請け負うことに意欲的で、その能力がある。</li> <li>3 環境保護省自身の製品、サービス、ブランドが自然保護とビジネスの成果を最大限引き出す。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然保護パートナーシップへの商業セクターの関与度の増加</li> <li>商業セクターの自然保護への投資水準の変化</li> <li>環境保護省の主要製品及びサービスの資本利益率水準の向上</li> </ul>

図表 2-9 第一次産業省 (MPI) 2014-2019 政策意図説明書

長期アウトカム	中期アウトカム	インパクト	指標
輸出機会を最大化する	中期アウトカム 1: 輸出の成功が第一次産業セクターの生産品の完全性によって高まり、ニュージーランド固有の文化及びブランドの使用を促す	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニュージーランド産品及びそれらを支えるシステムの評判が高まる。</li> <li>輸出業者が市場の規格により厳密に適合した生産品を生産し、統合されたバリューチェーンに加わるため、より多くの知識、システム、テクノロジーを利用する。</li> <li>輸出業者が、先住民族マオリの価値観や文化等、ニュージーランドの題材を利用することによる恩恵を得る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>我が国の輸出保証が市場から信頼される (信頼度)。</li> <li>市場による新たな保証制度の導入及び維持</li> <li>第一次セクターの企業が、ビジネス活動においてニュージーランドの属性を利用</li> <li>第一次産業省の第一次産業輸出業者上位50社の国際収入の年間増加率</li> </ul>
	中期アウトカム 2: 輸出業者が急速に成長する高価値市場に参入しやすくなり、新たな輸出機会の恩恵を受ける	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品を含むニュージーランドの第一次産品の市場アクセスが改善される。</li> <li>二国間及び多国間の枠組み及び基準により、より多くの市場が利用可能になり、外国の当局によって課される費用が削減される。</li> <li>食品生産物の対豪州取引の環境を改善し、簡略化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニュージーランドが過去5年間に自由貿易協定を結んだ各国への第一次産業の輸出活動の増加</li> <li>市場アクセスにおける脅威を解決することによって確保された貿易額</li> <li>新たな輸出市場に参入していると報告する農林水産業者及び関連製造業者の割合が一定に保たれる、または増加</li> <li>外国政府の規制、または関税が海外収入を生み出す上で障壁になっていると報告する第一次産業者の割合の低下</li> <li>対豪州輸出食品生産物の認可及び検査の減少</li> </ul>
セクターの生産性向上	中期アウトカム 3: 政府の支援により先住民族マオリを含む第一次産業に適応したアイデアが改善し採用される	<ul style="list-style-type: none"> <li>第一次産業による革新的で実用的な新しい取組と技術に対する投資の増加</li> <li>第一次産業がより競争的で革新的であるような規制環境の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第一次産業のビジネスにおいて新たな革新的な製品、サービス、プロセス手法の発展</li> <li>第一次産業省の支援によるプログラムを通じて生産性向上の恩恵を実現</li> <li>新たな革新的な製品、サービス、プロセス手法の発展を進めている第一次産業のビジネスにおける政府の規制の評価</li> </ul>
	中期アウトカム 4: 先住民族マオリを含む第一次産業による新たなアイデアの創出及びその採用・適応が政府の措置によって支えられる	<ul style="list-style-type: none"> <li>第一次産業労働市場における適切な技術を持つふさわしい人材へのアクセスの改善</li> <li>革新的な第一次産業の活動の増加につながる効果的な資本展開</li> <li>先住民族マオリのアグリビジネスのために作られた能力開発機会に対する認識の向上</li> <li>地域経済開発の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第一次産業者が、新たな若しくは大幅に改良した商品、サービス、またはプロセスの開発を可能にする適切な人材へのアクセス</li> <li>第一次産業者が、新たな若しくは大幅に改良した商品、サービス、またはプロセスを開発する上でコストが障壁になると考えている割合</li> <li>第一次産業省の技術、研修、能力開発を利用した先住民族マオリによるアグリビジネスの件数の増加</li> </ul>
	中期アウトカム 5: 先住民族マオリを含む第一次産業セクターが、環境を持続できる限度内で天然資源の利用及び生産性を最大にし、異常気象やバイオセキュリティ事象からすぐに回復することができる	<ul style="list-style-type: none"> <li>第一次産業セクターに利用可能な淡水が効率的かつ有効に利用される</li> <li>水質や土壌に影響を与える第一次産業セクターの排出量が一定、または減少傾向</li> <li>全ての水産資源が、持続可能性を維持しながら利用に供されるよう管理される。</li> <li>資源管理法の制定によるプランテーション林業への投資の確実性</li> <li>先住民族マオリのアグリビジネス及び土地資源の業績が向上する。</li> <li>第一次産業の業者及びコミュニティが、次の有害事象からより早く回復し、生産への影響を小さくする。</li> <li>生産単位当たりの温室効果ガス排出量の減少。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水質の維持、または改善</li> <li>生産単位当たりの温室効果ガス排出量の減少</li> <li>向こう3年間、養分管理計画を採用する農場の増加</li> <li>灌漑されているヘクタール数の増加</li> <li>許容可能限度内で管理されている水産資源数の継続的増加、特に (漁業の休業につながる) ハードリミット以下に落ち込む資源の継続的減少</li> <li>趣味で魚を獲る人々による自主的な法令遵守の改善</li> <li>今後4年間の養殖生産を行っているヘクタール数の増加</li> <li>養殖生産面積 (ヘクタール数) に対する輸出された養殖生産品の未加工積載トン数の増加</li> <li>先住民族マオリのアグリビジネスの生産性及び輸出の増加</li> <li>先住民族マオリに対する第一次産業省の義務履行</li> </ul>
バイオリスクからの保護	中期アウトカム 6: バイオセキュリティ及び食品安全システムの効果的な運用を通じて、第一次産業セクターが生物学的リスクから保護されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>害虫のいない環境という競争上の優位性が守られる。</li> <li>ニュージーランドには害虫及び疾病の侵入に対処する優れた体制が整っている。</li> <li>自主的かつ助成付の法令遵守の増加</li> <li>輸入食品を含む食品の安全性及び適性の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>貿易相手国がニュージーランドはバイオセキュリティシステムを効果的に管理していると信頼した結果、第一次セクター市場へのアクセスが維持され将来の機会の増大</li> <li>バイオセキュリティの健全性の改善</li> <li>標準作業手順書とともに備えられている完成済、または (バイオセキュリティ対応準備のための管理行動計画に照らして) 点検済の対応計画の数が増え、熟練者による支援が確認される。</li> <li>侵入への備え及び即応体制をテストする訓練が無事に完了</li> <li>以前の提言が採用されたことで迅速で効果的な対応ができるようになり、過去に指摘された誤りは繰り返されないということの提示</li> <li>疾病及び害虫の侵入に対処する備え及び対応に関して第一次産業省と積極的に協力する団体が増加</li> <li>バイオセキュリティ要件の全体的な遵守率が向上</li> <li>優先病原体の効果的なリスク管理によって、食品媒介疾患の発生率が合意された水準内に管理されている。</li> </ul>

図表 2-10 保健省 (DOH) 2014-2018 政策意図説明書

アウトカム	インパクト	指標
ニュージーランド人がより健康で自立している	1. 国民は、十分な情報を得た上で自分の健康及び自立に関する判断を下せるようサポートを受けている	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康及び疾病に対する義務に関する調査結果が改善される。</li> <li>最低85%の新生児が誕生時にプランケット (Plunket) 国立福祉児童サービスに登録される。</li> <li>若者 (15~24歳) の自殺率が低下する。</li> <li>1日の喫煙率が2018年に10%まで下がる。</li> <li>先住民族マオリ及びポリネシア系国民の喫煙率が2025年までに2011年の水準の半分に下がる。</li> <li>就学前検査 (B4 School Check) が対象人口の90%に提供される。</li> <li>全ての年齢層の自殺率が低下する。</li> </ul>
	2. 保健サービスが他の社会サービスと緊密に統合されていること及び疾病の危険が最小限に抑えられている	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎年120万回分のインフルエンザ・ワクチンを提供するインフルエンザ・プログラムを実施する。</li> <li>保健サービス及び障害者サービスがその他の社会サービスと緊密に統合されている。</li> <li>リウマチ熱の発生率を2017年6月までに現在の2/3、10万人当たり1.4人に抑える。</li> </ul>
より良い保健サービスがより迅速かつ便利に提供される	3. 国民が、それぞれのニーズに合った質の高いサービスを、適宜、適切な場所で利用することができる	<ul style="list-style-type: none"> <li>乳児死亡率が2009年の出生1000人当たり4.8人の基準値から低下する。</li> <li>重篤障害につながる突発的事象が2009/10年の基準値374から減少する。</li> <li>予防可能な死亡率が減少する。</li> <li>保健グループの全体的な質の得点が継続的に改善する。これはニュージーランド人の満足度を測り、改善が必要な分野を明らかにするものである。Kiwis Count 調査 (政府による民間委託調査) によって測られる。</li> </ul>
	4. 個人向け及び統合されたサポートサービスがそれらを必要としている者達に提供されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>転倒事故が減少する。</li> <li>65歳以上の年齢層で要介護認定者の割合が減少する。</li> <li>民族間の健康格差が縮小する。</li> <li>K10 (抑うつ不安尺度) の点数が12以上の人口が減少する。</li> </ul>
	5. 保健サービスについて病院間の調和が取れており、十分調整されたものである	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国保護通報システム (現場の医療保健業務従事者の間で、児童保護上の懸念に関する情報を安全に共有) を実施している地区保健委員会の数が継続的に増加する。</li> <li>子供に対する暴力・暴行件数が減少する。</li> <li>どこで医療が提供されたかにかかわらず、患者及び臨床医が個人の健康情報を容易に入手できるようにする。</li> </ul>
保健システムの将来的な持続可能性が確保される	6. 保健システムが適切なインフラ、要員及び規制環境によって支えられている	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間の大学院生のトレーニーの人数を5000人とし、1900のトレーニングユニットを組む。</li> <li>保健関連の規制を見直し、その内容を更新する。</li> <li>統合されたITプログラム及びセキュリティプログラムが提供される。</li> <li>地区保健委員会の財務、調達、サプライチェーン機能をモニタリングする。</li> </ul>
	7. 質、効率及びコストパフォーマンスの促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>保健省の赤字額が2011/12年の基準値2,340万ドルから減少する。</li> <li>地区保健委員会はそれぞれの予算内で業務を行う。</li> <li>保健分野の実施機関の業績をモニタリングする。</li> <li>保健関連の諮問委員会に助言する</li> </ul>

図表 2-11 社会発展省 (MSD) 2014-2018 政策意図説明書

省庁アウトカム	中間アウトカム	指標
継続的に雇用され福祉への依存から自立する人々が増える	福祉に依存する人が減少する	<ul style="list-style-type: none"> <li>求職者手当を12か月以上継続して受け取る人数</li> <li>給付システムの将来の支払金額の管理措置による削減（独立した第三者の査定で評価される）</li> </ul>
	教育、訓練、仕事の実践に基づく学習を受ける若者が増加する	<ul style="list-style-type: none"> <li>離職後3か月以内に主要な給付を必要としない人（16～18歳）の割合</li> </ul>
	資格のある学生が経済的な障壁を克服し、高等教育を受けられるよう支援を受ける	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014年学生ローン及び学生手当の申請のうち、申請者が授業開始日までに受領し、完了した割合</li> </ul>
地元のコミュニティ及び社会に参加し積極的に貢献できる人々が増える	子供及び若者が彼らに影響する問題の意思決定に関与する	<ul style="list-style-type: none"> <li>意思決定活動に関与する若者の増加</li> </ul>
	若者が地元のコミュニティに関わり積極的に貢献する	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニティ・ベースのプロジェクト及び活動に関わる若者の増加</li> </ul>
	障害者が社会に参加できる	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニティ内での意識及び行動が変化しつつあると報告する” Think Differently” キャンペーンの提携団体の増加</li> </ul>
地元のコミュニティ及び社会に参加し積極的に貢献できる人々が増える及び脆弱な子供及び人々が減少する	高齢者や退役軍人が自立を保ち、社会に参加することができる	<ul style="list-style-type: none"> <li>スーパー・ゴールド・カード参加企業数</li> </ul>
	高齢者、家族、低所得のニュージーランド人が特別割引や値引きで商品及びサービスを利用できる	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニティ・サービス・カードの申込み数及びその厳密な審査</li> </ul>
	社会発展省とオンラインでやりとりする人々が増える	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンラインで給付を申請する人の割合</li> <li>オンラインサービスを利用する65歳以上の人の割合</li> <li>学生サポートをオンラインで申請する学生の割合</li> <li>モバイル機器を使ってMyStudyLinkのアカウントにアクセスする学生の数</li> <li>学生ローンを受ける資格のある学生のうちMyStudyLink のアカウントを通じてローン契約を確認し同意する割合</li> </ul>
脆弱な子供及び人々が減少する	脆弱な子供が虐待やネグレクトから保護される	<ul style="list-style-type: none"> <li>前回虐待／ネグレクトが発覚してから6か月以内に虐待／ネグレクトされた子供及び若者の割合</li> </ul>
	子供及び若者が安全かつ永続的に保護される	<ul style="list-style-type: none"> <li>（家に帰ることができない）5歳未満の子供で、保護されてから12か月以内に” Home for Life”（日本の児童相談所に相当）の里親に託された割合</li> </ul>
	対象となる子供及び若者が十分な保健サービス、住宅、教育を利用できる	<ul style="list-style-type: none"> <li>保護されている子供で、保健及び教育の成果を改善させるために適切なサービスの紹介を受ける機会が改善した割合</li> <li>在宅育児サポートを受ける家庭のうち最新のWell Child/ Tamariki Ora検診を受けた割合</li> <li>子供を幼児教育に登録する在宅育児サポートを受ける家庭の割合</li> </ul>
	子供及び若者が良い子育てを受ける	<ul style="list-style-type: none"> <li>サポートを受けて子育てのやり方が改善された全ての親／主たる養育者の割合</li> </ul>
	家庭が正しい情報、知識、サポートを受ける	<ul style="list-style-type: none"> <li>家庭・コミュニティ・サービスプログラムを通じて提供される情報及び助言に満足している人の割合</li> </ul>
	コミュニティが自身をしっかりサポートする財源及び能力を備えている	<ul style="list-style-type: none"> <li>資金援助を受けたコミュニティのニーズ別、人口別の数</li> </ul>
	家庭及びコミュニティの家庭内暴力への対処法に関する認識レベルが向上する	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査したコミュニティグループの中で、” It’ s not OK” キャンペーンによって家庭内暴力に対処、または防止する能力が高まったと答えた割合の高さ</li> </ul>
	コミュニティのニーズに応えるため、政府の資源を効果的かつ効率的に配分する	<ul style="list-style-type: none"> <li>成果ベースの契約を結んでいる業者の割合</li> <li>契約で請け負った成果を全て達成した業者の割合</li> </ul>
犯罪を行う子供及び若者が減少する	教育若しくは訓練を受け、または雇用される若者が増加する	<ul style="list-style-type: none"> <li>我々の介入の後に教育若しくは訓練を受け、または雇用された少年犯罪者の割合</li> </ul>
	子供の犯罪者がそのまま少年犯罪者になる数の減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>少年審判に付託された子供の犯罪者の割合</li> </ul>
	再度少年審判に付託される若者の減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>前回の犯罪から1年以内に再び罪を犯した少年犯罪者の割合</li> <li>1年以内の再犯の内容が軽くなった少年犯罪者の割合</li> </ul>
	家族及び被害者が犯罪行為への取組に関わる	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファミリーグループ・カンファレンスに関わり、参加する被害者の割合</li> </ul>
不正を働く者が減少し、システムが公正かつ健全に運用される	不正が早期に発覚する	<ul style="list-style-type: none"> <li>犯罪者の数</li> <li>犯罪時の年齢</li> </ul>
	不正による過払が回収され、過払件数が減少する	<ul style="list-style-type: none"> <li>不正による過払から回収された金額</li> <li>不正による過払の平均額</li> </ul>
	人々の請求及び苦情が適切に取り扱われる	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会発展省に関する苦情がオンブズマンに支持された割合</li> </ul>
	人々の個人データ及び情報が適切に管理・使用される	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会発展省に関する苦情がプライバシー・コミッショナーに支持された割合</li> </ul>

図表 2-12 運輸省 (MOT) 2014-2018 政策意図説明書

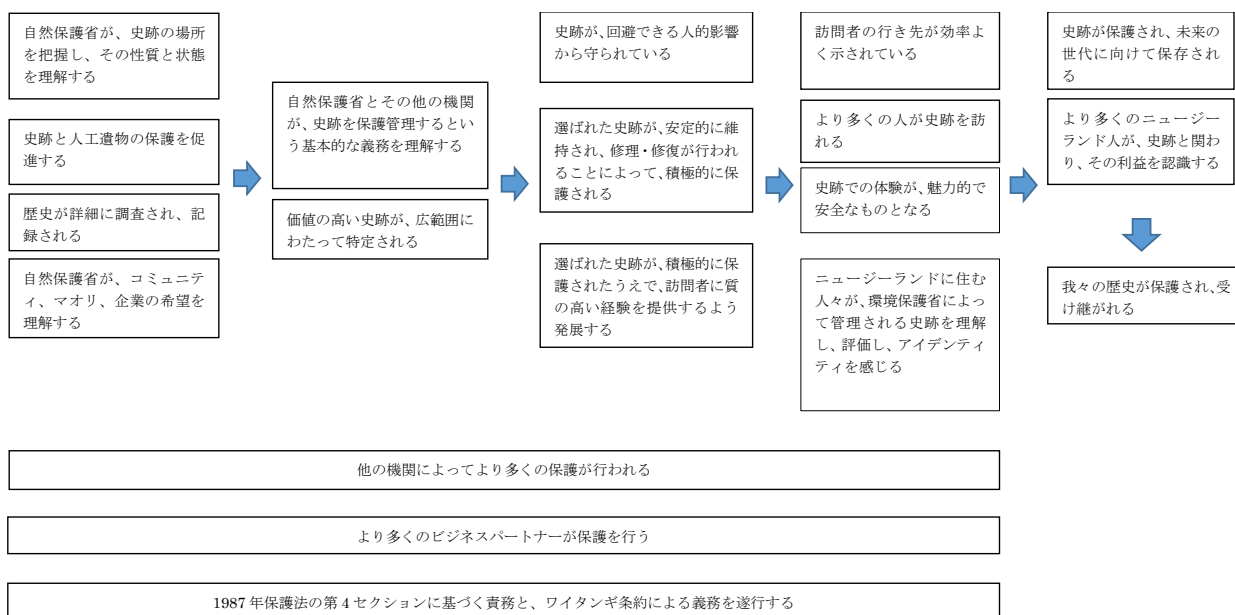
運輸システムの長期アウトカム	省庁中間アウトカム	アウトカム指標	インパクト指標
弾力的 - 将来のニーズを満たし衝撃に耐える	準備体制の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>運輸対応チームが全ての緊急事態に始動から1時間以内に対応できる状態にある</li> </ul>	運輸インフラ及びサービスへのアクセスの混乱の減少 <ul style="list-style-type: none"> <li>計画的及び計画外の事象に関するプロジェクト終了後の評価から得られた教訓が将来の事象の影響を緩和するシステム、または枠組みに生かされた割合の増加</li> </ul> 船舶の座礁がニュージーランドにもたらす将来のリスクの減少 <ul style="list-style-type: none"> <li>将来の船舶座礁のコストに対する船舶所有者の責任の増加</li> </ul>
効果的 - 一人々と貨物を目的地まで適時に運ぶ	解放された効率の良い運輸市場 より解放された効率の良い運輸市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニュージーランドに往来する国際線乗客の移動数の増加</li> <li>ニュージーランドから出発する国際航空便数の増加</li> <li>公共交通機関の乗客数の増加</li> </ul>	国内の及び国際的な運輸市場への参入障壁の減少、または撤去 <ul style="list-style-type: none"> <li>国際航空サービス協定で他の国へのアクセスの拡大及びサービスの増加が規定される</li> <li>公共交通機関の利用乗客数に対する補助金の割合の引き下げ</li> </ul> 運輸セクターが入手可能な情報の増加 <ul style="list-style-type: none"> <li>貨物情報収集システムで得られる貨物情報の範囲が拡大する</li> <li>ニュージーランドの六大港のコンテナ取扱統計が公表される</li> </ul>
	インフラ及びサービスの計画並びに投資の改善 インフラ及びサービスの計画並びに投資を改善するシステムを創設	<ul style="list-style-type: none"> <li>五大都市圏における午前ピーク時のネットワーク混雑の緩和</li> <li>キールワイレイルが運搬する貨物の増加</li> </ul>	運輸省が（国益にかなう）適切な投資アドバイスを行う <ul style="list-style-type: none"> <li>大規模な投資プロジェクトに関する政府への最終的な助言の質が、外部のニュージーランド経済研究所によって10点満点で8.0以上と評価される</li> </ul> 投資優先分野に供給される十分な資金が効率的かつ公正に調達される <ul style="list-style-type: none"> <li>収益の伸び（実質ベース）が交通量の増加に対して一定に保たれている</li> <li>運輸省の収益予測モデルの結果を検討する省庁の枠を超えた予測グループによって提起された全ての疑問及び問題が、次の予測ラウンドの前に、グループが満足するように解決する</li> </ul>
効率的 - 適切な水準を満たす適切なインフラ及びサービスを最善のコストで提供する	より質の高い規制 より質の高い運輸規制及び枠組みの開発を主導する	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済的純便益を経済にもたらすため、運輸規制環境の変化が予測される</li> <li>運輸規制影響報告書の全てが、品質基準を「満たしている」または「一部満たしている」と評価される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制及び規則を定期的に見直すため予定されたプログラムの90パーセントが予定された年に完了する</li> <li>規則開発の平均期間（規則開発プロセスの開始から規則が施行されるまで）の短縮</li> </ul>
	政府運輸関係機関の実績の改善 政府運輸関係機関の実績の継続的な改善を可能にする	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府及び政策意図説明書の期待される実績の95パーセントが達成される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運輸省の専門的なガバナンス及び実績に関する助言が時宜を得た的確かつ簡潔なものであり、その結果、政府運輸関係機関の実績に対する大臣の満足度が上昇する</li> </ul>
安全で信頼できる - 運輸による被害を減らす	運輸事故及びその他の被害の減少 運輸関連の死亡・傷害、及びその他の被害の発生率を減らす	<ul style="list-style-type: none"> <li>運輸関連の死亡及び重傷によって発生する社会的コストの減少</li> <li>道路関連の死亡件数の減少</li> <li>国内輸送で移動距離1キロメートルにつき排出される二酸化炭素量の減少</li> </ul>	運輸省が以下の対象集団における道路関連の死亡件数を減少させる具体的なイニシアティブを開始する <ul style="list-style-type: none"> <li>若年ドライバーが関係する衝突事故における死亡件数</li> <li>アルコール/薬物により正常な機能が失われたドライバーが関係する衝突事故における死亡件数</li> <li>高リスクドライバーが関係する衝突事故における死亡件数</li> </ul> 運輸省が以下の項目を減少させる具体的なイニシアティブを開始する対象集団における道路関連の重傷件数の減少 <ul style="list-style-type: none"> <li>若年ドライバーが関係する衝突事故における重傷件数</li> <li>アルコール/薬物により正常な機能が失われたドライバーが関係する衝突事故における重傷件数</li> <li>高リスクドライバーが関係する衝突事故における重傷件数</li> </ul>

以下、政策意図説明書における、政策体系の構成内容について例示する。既述のように、アウトカム達成の手段については、主要な取組を示すというのが大半である。

○自然保護省

- 自然保護省の政策意図説明書では、アウトカムの単位ごとに目的、行政活動の範囲、鍵となる業績指標、鍵となる活動分野とともに下記のようなロジック・モデルが提示されている。(個別のプロジェクト名は一覧明記されていない)

図表 2-13 自然保護省の歴史的遺産管理のロジック・モデル



(出典) 自然保護省 2014-2018 政策意図説明書

○第一次産業省

- 第一次産業省の政策意図説明書では、アウトカムの単位ごとに目的、アウトカムに影響するインパクト、鍵となる行政活動、鍵となる業績指標が提示されている(個別のプロジェクト名は一覧明記されていない)。

○保健省

- 保健省の政策意図説明書では、アウトカムの単位ごとに何を實現するのか、成果をどのように示すのかを示した上で、下位のインパクトの単位において、何を實現するのか、何に取り組むのか、が示されている。なお、ロジック・モデルは省庁全体で作成している(個別のプロジェクト名は一覧明記されていない)。

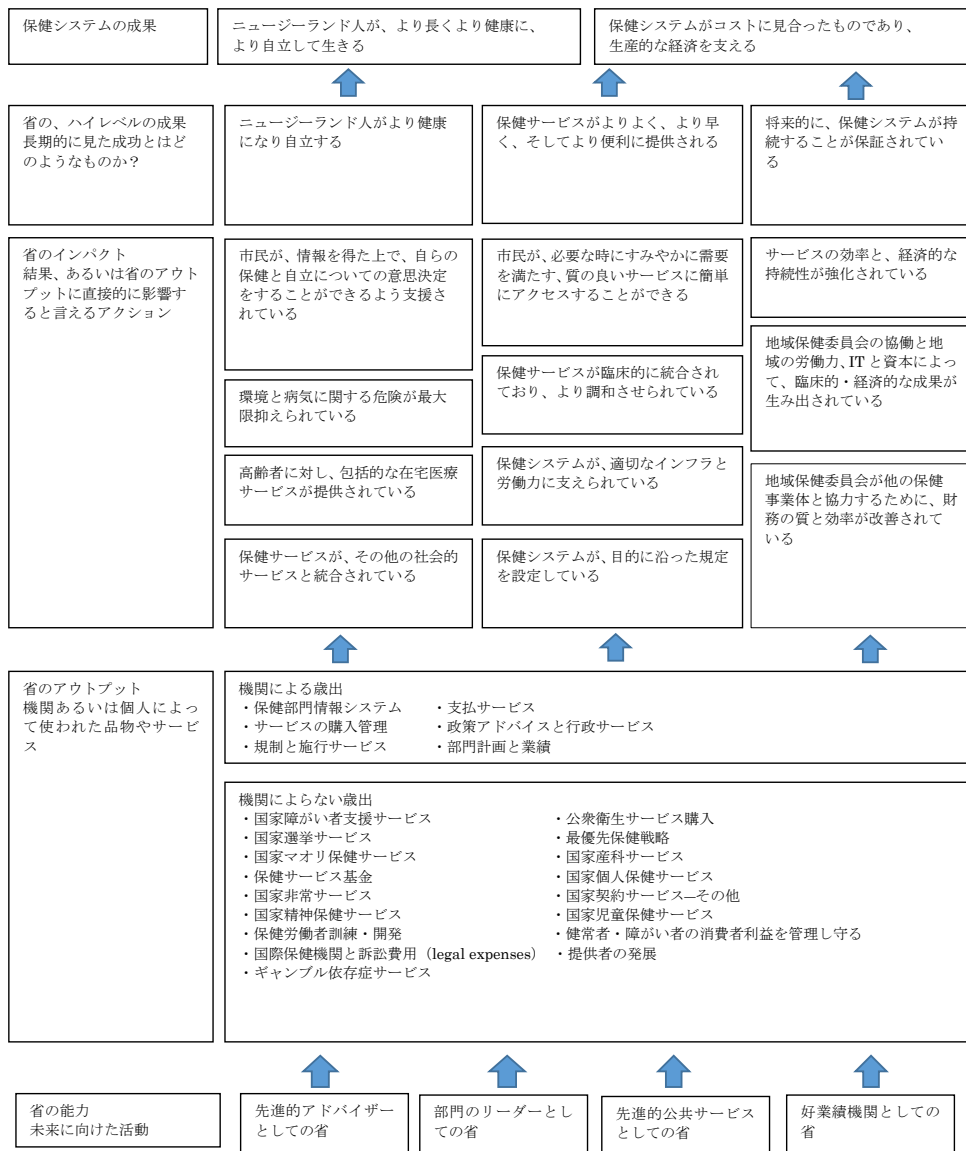
○社会発展省

- 社会発展省の政策意図説明書では、アウトカムの単位ごとに将来4か年において到達すべき状況を示した上で、その実現のための戦略と主要な取組内容が示されている（個別のプロジェクト名は一覧明記されていない）。

○運輸省

- 運輸省の政策意図説明書では、アウトカムの単位ごとに到達すべき状況を示した上で、その実現のための戦略と主要な取組内容が示されている（個別のプロジェクト名は一覧明記されていない）。なお、巻末には法的要請への対応ではないが、アウトカム体系と予算体系の関係について整理されている。

図表 2-14 保健省のロジック・モデル



(出典) 保健省 2014-2017 政策意図説明書



図表 2-15 運輸省のアウトカム体系と予算との関係

政府の意図	省の中期的成果	省の影響	運輸に関する VOTE アウトプットクラス
より質の良い規制	より質の良い規制	① 利用者に不要なコストを負担させることのない、より効率の良い交通規制	政策アドバイス 省のサービス
市場の開放	開放された、効率の良い交通市場	② 国内あるいは国際市場に参入するための障害を減らす、あるいは取り除く	政策アドバイス 省のサービス ミルフォード・サウンド/ ピオピオタヒでの飛行場の 操作・運営
		③ 交通部門がより多くの情報を集める	政策アドバイス 省のサービス
インフラへの投資	インフラ及びサービスの計画並びに投資の改善	④ 中央・地方政府が、投資と意志決定に関する優れたフレームワークを持っている	政策アドバイス クリフフォード湾フェリー ターミナル 省のサービス
		⑤ 省が、(国益のため) 投資に関するアドバイスを提供する	政策アドバイス 省のサービス
		⑥ 優先すべき投資のための十分な資金が、効率よく公平に集められている	政策アドバイス 省のサービス 燃料物品税払い戻し運営
安全な交通システム	運輸事故及びその他の被害の減少	⑦ 省の道路安全イニシアティブが、(交通事故による) 死亡と重傷の件数を減らす助けになっている	政策アドバイス 省のサービス
インフラへの投資	政府運輸関係機関の実績の改善	⑧ 政府の交通機関の業績を保証する	政策アドバイス 省のサービス 非営利機関に対する、 運営・業績アドバイス
その他の問題への対応	準備体制の改善	⑨ 交通保険とサービスにアクセスする際の障害を減らす	政策アドバイス 省のサービス
		⑩ ニュージーランドにおける、将来的な座礁のリスクを減らす	政策アドバイス 省のサービス

(出典) 運輸省 2013-2016 政策意図説明書

### (3) アウトプット計画書

この政策意図説明書及び歳出予算に基づいて、歳出の詳細がアウトプット計画書として書面化される（以前は、購入大臣と各省庁との間で購入契約（Purchase agreement）が締結されていた）。アウトプット計画書は、大臣が省庁から購入する全ての財・サービス（アウトプット）の内容を、量・質・コストの面から指定するもので、具体的には、アウトプットごとに「量（quantity）」「質（quality）」「コスト（cost）」に関する指標（Performance measures）と、その目標値（Performance standards）が示される。

図表 2-16 アウトプット計画書への記載が求められる事項

- ・意図と範囲（予算案と整合して作成）
- ・モニタリング、報告、評価（モニタリング・プロセス、方法、タイミング、報告の時点）
- ・支払先（省庁の購入、外部からの購入区分）
- ・修正及び変更に関する手順
- ・アウトプットごとの説明（内容、質とコストの指標、金額等）（図表 2-17 参照）
- ・大臣との契約確認

（出典）アウトプット・プランガイドより作成

<http://www.treasury.govt.nz/publications/guidance/planning/outputplan/mfo-outputplans-dec02-v2.pdf>

図表 2-17 アウトプット計画書のうちアウトプットの説明（社会発展省「養子縁組支援」）

#### ■対象、概要

- ・法に基づいて、過去及び現在において養子縁組を行った対象者に対する各種支援サービスの提供

#### ■2012/2013 予算の指標

	指標（質に関する指標）	前年度基準	今年度基準
新規指標	生みの親に関わる情報を求める大人の数	新規指標	170-200

#### ■アウトプット計画書の指標

	指標（時宜性に関する指標）	前年度基準	今年度基準
新規指標	将来の再会について生みの親と養子縁組を行った両親の間で交わされた者の割合	新規指標	90-100

#### ■予算額

財務業績	2011/2012		2012/2013
	予算額 千\$	執行見込 千\$	予算額 千\$
歳入			
クラウンエンティティ	7,176	7,176	7,142
その他	46	46	-
歳入計	7,122	7,122	7,122
歳出計	7,122	7,122	7,122

（出典）社会発展省アウトプット・プラン 2012/2013 より作成

<http://www.parliament.nz/resource/0000197005>

#### (4) 年次報告書

政策意図説明書で明示された事項の達成度を報告する書類として年次報告書（Annual Report）が作成される。このうち、アウトプット群の達成度を示す「サービス業績表（Statement of Service Performance）」は財務諸表とともに会計検査院の監査意見が表明されることになっている。ただし、アウトカムの達成状況については監査の対象外である。

図表 2-18 年次報告書への記載が求められる事項

<ul style="list-style-type: none"> <li>・省庁のオペレーションの評価</li> <li>・アウトカムの進展に関する評価</li> <li>・省庁の運営能力、状況に関する評価</li> <li>・サービス業績表の報告</li> <li>・資本支出の状況報告</li> <li>・年次財務報告</li> <li>・その他事項</li> </ul>
--

（出典）財政法より作成

なお、年次報告書におけるアウトカムの達成状況については、各省庁ともにおおよそ上位のアウトカムの単位に着目して、指標の実績値を基にした分析がなされているが、個別の指標については実績値の一覧の掲載のみで、設定されている全ての指標単位ごとの個別・詳細分析は行われておらず、全体としての達成度の状況や動向が主たる対象となっている。また、関連して実施した取組内容も記載されているが、アウトカムとの関連性については詳細な分析はなされておらず、貢献した取組内容の整理にとどまっており、分析内容は全般的に非常に大括りなものになっている。なお、ページ数も省庁によって大きく異なる（第一次産業省の年次報告のうち、長期アウトカム「輸出機会を最大化する」の分析内容を参考資料 1 に示す。）。

図表 2-19 主要省庁における年次報告書の分析対象、概要

省庁	取組内容
自然保護省	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「業績の要約」の項目にて指標の実績値、目標達成度の一覧を掲載。</li> <li>・自然保護省の省庁全体のアウトカムの達成状況について2つの指標の達成度の分析（アウトカムで1頁、全体で5頁）及び事例、アウトプットの業績一覧を掲載。</li> </ul>
第一次産業省	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「年次レビュー」の項目にて長期アウトカムごとに、指標の実績とともに主な取組内容の説明を中心に分析（1つの長期アウトカムで約4頁、全体で20頁）。</li> </ul>
保健省	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「アウトカム・フレームワーク」の項目にてインパクトの単位ごとに指標の実績とともに主な取組内容の説明を中心に分析（1つのインパクトで約3-9頁、全体で50頁）。</li> </ul>
社会発展省	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「省庁のアウトカム」の項目にて省庁アウトカムの単位ごとに指標の実績とともに主な取組内容の説明を中心に分析（1つの省庁アウトカムで3-5頁、全体で30頁）。</li> </ul>
運輸省	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「長期アウトカムの達成状況」の項目にてヘッドライン指標により各長期アウトカムの達成度を分析（全体で5頁）。</li> </ul>

（出典）各省庁の年次報告書より作成

### 3. 予算編成プロセス概要<sup>19</sup>

ニュージーランドの業績評価は、上記のように財政法を根拠としており、基本となる政策意図説明書、年次報告書も同法に位置付けられている等、業績評価に関する情報は予算に関連する法的に作成が求められる書類に位置付けられている。以下、ニュージーランドにおける予算編成プロセスの概要を整理し、次にインタビューを基に、予算編成プロセスにおける業績情報の活用状況を整理する。なお、ニュージーランドの予算年度は7月から6月である。

#### (1) 予算編成プロセス概要<sup>20</sup>

##### ■ 予算編成の方針調整

予算編成に先立ち、まず、9月以降12月の期間において、政府の中期戦略目標が検討される。この段階では、財務大臣からの情報・助言を踏まえ、政府が達成すべき重要なアウトカムが検討され、翌年度の予算の重点分野を閣議決定する。これは政府の長期アウトカム目標実現に向けての中期目標である戦略的成果分野 (Strategic Results Areas : SRAs) 及びその実現に貢献するための鍵となる成果分野 (Key Results Areas : KRAs) として確認される。

また、9月までには各省庁において年次報告書が作成され、併せて議会の財政・歳出委員会においてレビューが行われる。一方、省庁では、この時期より中期の成果目標と予算案を含む4か年計画の原案を策定して12月までに大臣に退出する。

続いて12月には経済・財政の見通しが発表され、1月、財政・歳出委員会において、その内容が審議される。そして、この時期における戦略的な検討を踏まえ、翌年度の重点、政策、歳出歳入見通しなど基本的な予算の枠組みを盛り込んだ「予算政策書 (Budget Policy Statement : BPS)」が、3月末までに議会に提出される。なお、予算政策書 (BPS) は議決の対象ではないが、議会では、財政・歳出委員会において予算政策書の審議が行われ、その後、同委員会の報告を基に本会議での審議が行われる。

##### ■ 予算編成作業

各省庁からの歳出予算案は、所管予算 (VOTE) 及び予算の構成要素 (Appropriation) の単位で検討され、12月頃から作成が進められる。また、並行してアウトプット計画書及び政策意図説明書 (SOI) の作成にも着手される。アウトプット計画書には、業績指標やアウトプットのコストの見積りとともに省庁のアウトプットの原案が含まれる。具体的には、

<sup>19</sup> 財務省財務総合政策研究所 (2001) 「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政のマネジメントの改革」、田中秀明 (2004) 「財政ルール・目標と予算マネジメントの改革ケース・スタディ (2) : ニュージーランド」、ニュージーランド財務省ウェブサイト、同省担当者及び企業・イノベーション・雇用省へのインタビューにより作成。

<sup>20</sup> 財務省財務総合政策研究所 (2001) 「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政のマネジメントの改革」、田中秀明 (2004) 「財政ルール・目標と予算マネジメントの改革ケース・スタディ (2) : ニュージーランド」、ニュージーランド財務省ウェブサイト、同省担当者及び企業・イノベーション・雇用省へのインタビューにより作成。

各省庁における予算編成作業は、大別すると、所管予算（VOTE）に対するベースラインの改定（Baseline Update）及び新規プログラム（Budget Initiatives）により構成される。このうち、ベースラインの改定は、4か年計画の検討を基に、現行プログラムを前提とする将来の歳出見通しであり、各省庁は主としていわゆる義務的経費について、例えば、物価上昇率、人口構造の変化等に基づいて、ベースラインの改定を閣議に求める。他方、外的要因により予算額が変動する義務的経費以外の予算や、新規プログラムとなるものについては、政府全体の予算編成方針、財源の規模、他の新規プログラムとの比較考量を踏まえて、財務大臣を中心に政府部内で検討される。なお、新規予算の検討は、所管予算（VOTE）の創設については稀で、予算の構成要素（Appropriation）単位における検討が大半のようである。

予算要求を行う省庁では、所管予算（VOTE）ごとの定められた費用の上限の水準を前提にして、構成要素（Appropriation）の単位での予算案の検討を進めて、毎年2月頃に予算案を財務省に提出する。なお、前年度の繰り越し分を次年度の所管予算（VOTE）に加算することも認められているが、繰り越し内容及び金額は議会の議決を経なければ認められず、当該年度の補正予算により確認される。

提出された予算案は財務省による予算査定を通じたチェックが行われる。その際には予算がどのような活動、そして成果をもたらすのかについての確認が行われるとともに、歳出の無駄がないのかの確認が行われる。なお、事務方による予算査定を経た財務省の予算原案の内容は大臣による承認を経て予算案となる。

#### ■ 予算案の確定

閣議は、ベースラインの見直し及び新規プログラムを総合的に検討し、本会議で財政・歳出委員会が作成した予算政策書（BPS）に関するレポートの審議を終えると、最終的な政府予算案を決定する。特に、予算政策書（BPS）に盛り込まれた重点プログラム及び財政目的に整合しているかをチェックする。このとき、財務省と各省との間で意見の相違がある場合は、総理大臣が議長となる「歳出コントロール及び歳入に関する閣僚委員会（Cabinet Committee on Expenditure Control and Revenue）」に付され検討される。

#### ■ 議会による予算審議

予算の日（Budget day）<sup>21</sup>に、財務大臣は、7月1日から始まる次年度予算に関する新年度の議決予算の見積り（Appropriation Estimates）の他、予算関係書類を議会に提出する。

予算関係書類は、財政・歳出委員会に付され、同委員会は個別の見積りの審査を関係する委員会に割り当てる。各委員会は、見積りを審査し、そのレポートを本会議に提出しなければならない。そして、本会議で、財政戦略レポート及び経済・財政の予算時見通しについての財政・歳出委員会のレポートを審議するとともに、新年度の議決予算が審議される。本会議は、通常、予算案を年度内に議決される。

---

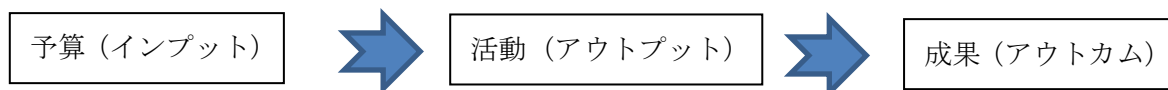
<sup>21</sup> 予算案は、7月31日まで提出しなければならないが、通常、5、6月に提出される。

なお、業績評価の関連文書である4か年計画、政策意図説明書、アウトプット計画書についても、このタイミングで確定される。

## (2) 予算編成プロセスにおける業績情報の活用

各省庁は所管予算（VOTE）及び予算の構成要素（Appropriation）<sup>22</sup>の単位で財務省に予算要求を行うことになっているが、財務省の査定ではVFMの視点、すなわち、「支払（Money）に対して最も価値の高いサービス（Value）を供給するという考え方」を重視しており、インプット（予算）、アウトプット、アウトカムの関連性、すなわち、そのロジックとなるストーリーを各省庁の予算案に対して求めている。これに対して、各省庁は主に個別の構成要素（Appropriation）の単位でこの説明を行っている。構成要素（Appropriation）にはアウトプットと指標が示されているが、アウトカムについてはその説明を各省庁に求めるという運用になっており、特定のアウトカム指標が設定されている訳ではない。しかし、各省庁は予算によって何を実施して、どのような成果を実現するのかを財務省に説明することが求められている。このように予算の査定においては、このVFMのストーリーが適切であるのか、という観点が重視されており、その過程において業績情報は重要な情報として位置付けられている。

図表 2-20 VFMの視点による歳出予算案のチェック



- ストーリーは適切か（ロジック・モデル）
- 活動は成果を生み出しているか（有効性）
- 予算は活動、成果に照らして妥当か、無駄はないか（効率性）

このように、財務省による予算査定においてアウトカム重視の方針及びVFMの視点が採用され、現在のような方法となったのは、2004年以降、政策方針としてManaging for Outcomeが示された以降である。また、運用としては、インプット（予算）がアウトプットを算出し、アウトカムを実現するという関連性やロジックを重視しており、業績情報を基により高い業績に重点的に予算を配分する、といった業績と予算を連動させるような運用方針ではないようである。

<sup>22</sup> 構成要素（Appropriation）は内容の種別により、アウトプット（Output Expenses）、給付関連支出（Benefits or Related Expenses）、借入（Borrowing Expenses）、その他（Other Expenses）に区分される。

#### 4. 業績評価に関わる中心機関

ニュージーランドでは、財務省（Treasury）、行政サービス委員会（State Service Commission）、首相・内閣省（Department of the Prime Minister and Cabinet）の3つの組織を「中心省庁」（central agencies）と称しており、主として省庁間の総合調整機能を果たしている。この3つの省庁が中心省庁と称されるのは、行政運営の要となる要素、すなわち、政策（首相・内閣省）、予算（財務省）、人事・組織、業績（行政サービス委員会）を所管しているためであり、様々な場面で3省庁が連携して政策運営を担っている。

図表 2-21 ニュージーランドの中心省庁

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>○首相・内閣省（DPMC : Department of the Prime Minister and Cabinet）<ul style="list-style-type: none"><li>・各省庁の政策を総合調整し、首相の政策決定機能を支援・補佐する機能。</li></ul></li><li>○財務省（Treasury）<ul style="list-style-type: none"><li>・財務・経済面の総合調整機能（予算査定など）。業績評価の基本枠組みである財政法の施行を所管。</li></ul></li><li>○行政サービス委員会（SSC : State Services Commission）<ul style="list-style-type: none"><li>・人事・組織に関する総合調整機能及び業績評価。</li></ul></li></ul> |
|--|

（出典）諸資料より作成

なお、業績評価においては、主に財務省、行政サービス委員会が推進機能を果たしている。財務省は予算を編成する立場から、「予算書と政策意図説明書に示される目的・アウトプット群・指標・目標値が、国会における有意義な議論を可能にするように設定されているか」についてチェックしている。一方、行政サービス委員会は、「各省庁の業績を向上させる」という視点から、行政サービス委員会の作成する様々なガイドラインに依拠し、各省庁のアウトプット、アウトカムの設定及び指標の適切性に対して、チェックしている。なお、行政サービス委員会は、行政システム全般に関し各省庁にアドバイスを行う省庁であり、必要に応じて各省庁の相談に乗りアドバイスを行うというのが実状である。

また、会計検査院も業績評価の推進機能に重要な役割を果たしている<sup>23</sup>。会計検査院は、財政法に基づき、年次報告書の中の「サービス業績表」について、監査意見を表明している。また、その過程において、同表に示されたアウトプット群とその指標や達成度について、それらの適切性を判断するため、事前の計画書である政策意図説明書に示されたアウトプットやその目的（インパクト、アウトカム）の指標・達成度についてもチェックしている<sup>24</sup>。

<sup>23</sup> ニュージーランドの会計検査院は、会計検査院長室（Office of the Controller and Auditor-General）と監査局（Audit New Zealand）により構成され、前者は監査基準設定、国会に対する支援、VFM : Value for Moneyの監査を行い、後者が実際の監査業務を行っている。これに伴い監査局は、業績測定のガイドラインも作成している。

<http://www.auditnz.govt.nz/publications-resources/assurance/performance/performance-management>

<sup>24</sup> 詳細は、総務省（2009）「外国における政策評価のチェックシステムに関する研究」『第4章 ニュージー

## 5. ニュージーランドにおける省庁内部の業績評価の取組

ニュージーランドでは、2004/2005 年度以降、アウトプット重視からアウトカムも重視する行政運営に移行した以降、アウトプットとアウトカム因果関係を明らかにする評価機能の重要性が再認識され、多くの省庁において、財政法による政策意図説明書、アウトプット計画書、年次報告書の作成以外に自主的な評価が行われるようになってきている<sup>25</sup>。取組内容は、全てのプロジェクトを対象にしているものから、選択的に実施しているもの、また、制度・仕組みとしては現状は行われていないもの等、省庁によって異なる状況が確認された。なお、それらの省庁内部の業績評価の取組の多くは省庁の幹部への報告と、プログラム・プロジェクトに対する説明責任を補完するものであり、対外的には公表されていない。

以下、今次調査においてインタビューを実施した省庁における業績評価の取組概要を整理する。

### ■ 第一次産業省

- 個別のプログラム、プロジェクトの評価については全てを対象にしていないが、省内のシニアリーダーシップ・チームが対象として特定したものについて、業績測定を行い、成果の実現状況を把握している。ただし、その結果は公表されていない。

### ■ 保健省

- 省内では特に大規模なプロジェクトについては、リスクや困難さを踏まえて、執行部 (Executive Team) がその実施内容や状況、業績を監視しており、それらについては業績測定を行っている。これらについては法的に義務付けられたものではなく、マネジメントの観点から実施している。
- 2014 年には、職員 (マネージャー、職員) を対象にした業績評価制度を導入している。

図表 2-22 保健省におけるマネージャー、職員向けの業績評価制度の全体像

計画	実行	評価
<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務、プログラムの計画と優先順位の特定制</li> <li>・上司との協議</li> <li>・目標、指標の設定</li> <li>・業務目標、役割と省庁のアウトカムとの接合</li> <li>・計画の確定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モニタリングの実施</li> <li>・定期フィードバックの実施</li> <li>・プロジェクト終了後のレビュー</li> <li>・進捗の評価</li> <li>・学習計画の更新</li> <li>・進捗の確認と記録</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中間フィードバック (12 月)</li> <li>・正規フィードバック (6 月)</li> <li>・業績評価の実施</li> <li>・活動の評価</li> <li>・学習計画の評価</li> <li>・格付け評価の実施</li> <li>・達成度の確認</li> </ul>

(出典) 保健省資料より作成

ーランドにおける政策評価のチェックシステム』参照。

<sup>25</sup> 行政サービス委員会のガイドライン (Performance Measurement: Advice and examples on how to develop effective frameworks) が指針となっていると思われるが、組織内部のプログラム、事業の評価の実施をすべきとの記載はない。



## ■環境省

- 業績測定については PIF を踏まえて全般的な見直しを行っている段階である。2011 年には省内に評価部門 (the Hub) を設置して、以降、評価業務を本格的に実施しており、排出権取引制度、資源管理、水資源の各分野において重点的に評価を行っている。近年に公表された事例としては廃棄物税 (Waste Disposal Levy) <sup>26</sup>に関する評価がある。
- 他に、従来から実施している、関係機関や企業等の利害関係者調査があり、これは定期的に実施されている。

## ■内務省

- PIF を契機にして省全体として顧客満足度調査を重視する方向性にある。これらの内容の多くは年次報告書において成果を示す業績測定の結果として報告されている。具体的には、出生、死亡、結婚、市民権及びパスポートについて正式な顧客満足度調査を定期的に行っており、2011 年 6 月に行ったこれらの分野におけるアンケートの結果、一番良い評価である「とても満足している」及び「満足している」の合計割合は 92% であった。

図表 2-23 内務省の年次報告書に掲載されている満足度指標

### <民族の多様性>

- ニュージーランドにおける民族の多様性が有する潜在的可能性から得られる利益を最大限にする。少数民族である者が、自己のコミュニティに参加し、コミュニティ内で助け合うために必要なアドバイス及び支援を少数民族のコミュニティグループから受けていることについて、高い満足度を維持している。(内務省少数民族関連調査)

### <ID 関連情報>

- プライバシー保護委員会に報告されるプライバシー関連情報漏えいに対する苦情件数の数を低い数値で保っている。(プライバシー・コミッショナー事務局年次報告書)
- ID サービス利用の顧客が自分の個人情報の機密性が安全に守られていると感じて、満足であると回答した割合を高い水準で維持している(内務省サービス提供及びオペレーション調査)。※この調査は現在顧客満足体験調査に引き継がれており、顧客満足体験調査顧客に対し内務省に対する信頼及び信用について評価するよう求めるものである。2013/2014 年度については 91%が内務省を信頼及び信用していると高い水準であった。

### <オンラインサービス>

- 政府との新しい連絡手段としてインターネットを活用することに関する顧客満足度 (行政サービス委員会 Kiwi カウント調査)
- 政府が提供するオンラインでトランザクションを行うことに関する顧客満足度 (行政サービス委員会 Kiwi カウント調査)
- 政府とのトランザクションを全てデジタル環境で完了することに対する顧客満足度 (行政サービス委員会 Kiwi カウント調査)

(出典) 内務省年次報告書 2013-14 より作成

- 他、能力調査という組織運営に対する自己評価も実施している。例えば、財政見通しが正しかったのかについて事後的に検証する等、レビューを実施している。
- その他、各プロジェクトについてはコスト、アウトプット、成果について確認してお

<sup>26</sup> <http://www.mfe.govt.nz/waste/waste-disposal-levy/reviewing-waste-disposal-levy>.

り、プロジェクトが有効かどうかの検証を行っている。結果は、次官を中心としたエグゼクティブに提出している。これは内部的なもので情報の公開は行っていない。

■ 矯正省

- 省内の主なプログラムについては法的な義務付けはないが、マネジメント改善の観点から業績情報を収集している。例えば、全ての収監者について社会復帰した後の再犯の状況を把握するための24か月間の追跡調査を行い、それらを把握することで再犯の発生状況、理由・背景について確認している。また、ドラッグ、飲酒防止のプログラムについては対象者を一定期間拘束する合宿形式で実施されるが、その成果、有効性についても追跡調査を行い、プログラムの妥当性、有効性を検証している。仮に成果の実現に問題があるようであれば、その資源を他に向けることを検討する。
- また、各矯正施設の他、コミュニティ・ベースの矯正施設（無報酬の社会内労働）の運営においても基準への適合状況、活動の成果についてモニタリングしている（次ページに各矯正施設の評価の例を掲載）。
- 基本的には矯正省のプログラムの運営は全てエビデンスベースを徹底しており、特に再犯の防止に向けての行動に注目して、その実現のための方策の検討と有効な対応策の検討のために常に業績情報を収集している。再犯のリスクは社会的なコストを生むので、それを防止するための各種業績情報の収集は確かにコストを要するが、この社会的コストの削減のために必要なコストと認識している。
- なお、PIF レビューの「レビュー」の項目においても、エビデンスベースのアプローチについて確認された。

図表 2-24 矯正省による各矯正施設の運営格付け評価の例

	Southland-Central Otago	Otago	Auckland City	East Coast	Manukau	Taitokerau	Wellington	Whanganui-Taranaki
Parole	100% ↑	95% ↑	94% ↓	100% ↑	88% ↓	90% ↓	98% ↑	97% ↑
Home Detention Sentence	98% ↓	96% ↓	94% ↑	93% ↓	98% ↑	94% ↓	94% ↓	96% ↓
Post Detention Conditions	100% →	100% ↑	90% ↓	93% →	100% ↑	93% ↓	100% ↑	97% ↑
Extended Supervision	100% →	100% ↑	100% ↑	100% →	100% →	100% →	94% ↓	100% →
Release on Conditions	100% →	97% ↓	98% ↑	98% ↓	100% ↑	100% ↑	100% ↑	100% →
Intensive Supervision	100% →	100% ↑	92% ↓	94% ↓	97% ↓	100% ↑	98% ↑	91% ↓
Supervision	100% →	98% ↓	100% →	98% ↓	98% ↑	97% ↑	97% ↓	93% ↓
Community Work	98% ↓	100% ↑	97% ↑	93% ↓	100% ↑	97% ↓	92% ↓	98% →
Community Detention	100% →	95% ↓	100% ↑	96% ↓	93% ↓	96% ↓	94% ↓	100% →
Provision of Advice to Courts	96% ↓	100% →	100% →	98% ↓	98% →	98% ↓	97% ↓	98% ↓
A2P	100% →	97% ↓	96% ↑	100% ↑	100% ↑	100% ↑	100% →	96% →
OVERALL RESULT	99% ↓	98% ↑	97% ↑	97% ↓	97% ↑	97% →	97% ↓	97% ↓
<b>RANKING</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>KEY:</b>	Green	Equal to 100%	Amber	Between 95% and 99%	Red	Less than 95%		

(注: 格付けの視点) 縦の項目の上から順に、評価区分である、仮釈放、自宅収容の執行、留置後の状況、管理範囲の拡大、状況に応じた釈放、集中監視、監視、地域奉仕、地域での拘留、裁判所への助言、刑務所及び仮釈放委員会へのアドバイス。横は各施設の所在地。

(出典) 矯正省資料

■自然保護省

- 省内の業績については個別のプロジェクトレベルでの業績測定は行っていない。ただし、生物多様性の分野ではプロジェクトレベルでのアウトカム目標、指標が設定されている。

図表 2-25 自然保護省による生物多様性の分野のアウトカム目標の体系

アウトカム	アウトカムの要素	アウトカム実現プロセス	データ、指標
環境の保全	先住民族の支配 “環境保全プロセスは自然的か?”	1 生態系の管理プロセスの維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ナラ・栗・ブナの実を開花させ、果物を生産する（生産量）</li> <li>・原生植物が生える土地面積</li> <li>・火災管理、規模及び発生件数</li> <li>・土壌炭素の状況</li> <li>・全流出量、水質化学、大型無脊椎動物のインデックス</li> </ul>
		2 外来種の普及と優位性を減らす	<ul style="list-style-type: none"> <li>・雑草の自生及び害虫集団の状況</li> <li>・有害である外来雑草及び害獣の存在度分布状況</li> </ul>
		3 環境汚染の縮小	<ul style="list-style-type: none"> <li>・残留性のある毒の生態系レベル</li> <li>・化学物質の偶発的放出及び慢性汚染状況</li> <li>・野生生物界における有害物質の状況</li> </ul>
種の占有 “種は期待されるような自然な状況あるか?”	種の占有 “種は期待されるような自然な状況あるか?”	4 種の減少と絶滅の防止	<ul style="list-style-type: none"> <li>・絶滅数をゼロにする</li> <li>・絶滅の恐れのある分類群数</li> <li>・管理下にある絶滅の恐れのある分類群数</li> <li>・管理下にある絶滅の恐れのある分類群の防衛手段</li> <li>・選択された分類群の管理に対する人口統計学的対応</li> <li>・遺伝的形質の定量的な変化</li> </ul>
		5 生態系の組成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・樹冠疎密度</li> <li>・生物機能タイプ別の割合</li> <li>・動物ギルドの割合・存在</li> <li>・限局性由来分類群の潜在的生息範囲</li> <li>・変形したランドスケープの連結性の程度)</li> </ul>
環境保全 “世帯体系は完全に保護されているか?”	環境保全 “世帯体系は完全に保護されているか?”	6 生態系の概観保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保護されている環境単位の割合</li> <li>・土地固有の種が環境単位で保護されている割合</li> <li>・全国的に珍しい大幅に減少した生息環境の範囲及び完全性の変化</li> <li>・上記内容が保護されている割合</li> </ul>
		7 気候変動と変化への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・気象データ</li> <li>・気候変動に対する生物学的反応</li> </ul>
		8 持続可能な資源利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・該当なし</li> </ul>

(出典) 自然保護省資料より作成

■ 企業・イノベーション・雇用省

- 省内には全てのプロジェクトの管理を行う、プロジェクト・マネジメント・システム (Projects@ MBIE) があり、プロジェクトの予算管理、執行管理が行われている。このシステムでは主に予算執行、アウトプットを管理しているが、アウトカムについては全てではなく一部のプロジェクトについてはモニタリングされている。アウトカムモニタリングの対象はシニアリーダーシップ・チームが特定しており、予算規模の大きなものや重要なもの、リスクを含むものが対象となっている。
- その他、省内には調査・評価チームがあり、主にデータ収集の他、プログラム評価を実施している。ニュージーランドの省庁には共通して同じような機能を持つ組織があるが、当省は相対的に規模が大きい。

図表 2-26 企業・イノベーション・雇用省の Projects@ MBIE 報告画面

[Project Number & Name] - Project Status Report - [Date]

Project Summary: Implement Microsoft Project Server 2013 as the enterprise Project Management toolset

Project Sponsor: Liz Stewart      Business Owner: Martin Smit      Project Manager: Gabrielle Butler

---

**1. EXECUTIVE SUMMARY:**

% Complete	25%	Comments:					
Overall Status	●						
Project Phase	Concept	Go-Live Date:	15 Dec 2014	Total Risks:	15	Total Issues:	25
Will like to put a few small graphs here (i.e. Budget vs Forecast, Number of risk by score, Number of Issues by score)							

**2. RAG STATUS SUMMARY:**

Section	Prev. Status	Curr. Status	Comments
Budget	G	G	Eg. Business requirements signed off. Solution design signed off. Decisions post requirements and design captured in the sharepoint site in a decisions register.
Schedule	A	A	
Scope	R	R	
Risk	A	A	
Issues	R	R	
Resource			
Benefits			

Status Key: ● = On Track    A = Some concerns - plan in development or awaiting mitigation results    R = Governance attention required

**3. PROGRESS SUMMARY POINTS:**

<b>Progress since last report:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TBC</li> <li>• TBC</li> </ul>	<b>Upcoming activities for next period:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TBC</li> <li>• TBC</li> </ul>
---	--

**4. MILESTONE PROGRESS:**

Milestones/Task	Due Date:

**5. FINANCIAL PERFORMANCE SUMMARY:**

Current Year Financial Summary	YTD Actuals	Current Year Forecast	Current Year Budget	Forecast variance to Budget
Operating Spend				
Capital Spend				
<b>Total Investment</b>				

(出典) 企業・イノベーション・雇用省資料

### 第三章 業績改善フレームワーク（Performance Improvement Framework: PIF）の概要

#### 1. PIFの概要・意図

業績改善フレームワーク（Performance Improvement Framework : PIF）とは、2009年に導入された各省庁の業績目標達成に向けての省庁の組織運営、能力、対応力をレビューする枠組みである。PIFは、行政サービス委員会の次官に就任した Iain Rennie が、「各省庁は業績評価の実施において業績向上に向けてのオーナーシップが欠如している」との認識から導入したもので、政府外の有識者やロビー・グループからの省庁の業績評価に対する批判に基づいて、導入が検討されたものである。Iain Rennie は業績向上に向けて組織文化を変え、継続的な改善とイノベーションを省庁のマネジメントに取り入れようとした。

制度の検討においては、行政サービス委員会の次官の Iain Rennie 及び首相・内閣省の Masrten Wevers が英国を視察して、英国において効率化レビュー（Efficiency Review）を実施した内閣次官の Gus o' donnell との議論により組織改革モデル「能力評価プログラム」（Capability Review Programme）（後段資料参照）に関する意見交換、情報収集を行ったことが契機になっている。帰国後、行政サービス委員会の関係者とともに組織の業績向上モデルとして PIF が設計された。なお、英国のモデルとの相違点は、①監査的運用ではなく、将来の行政運営を見据えた改善を意図している点、②内部のみによるレビューではなく外部者の視点も取り入れている点、にある。

現行の PIF は大別すると 2 つの要素で構成されている（図表 3-1）。一つは省庁が優先的に取り組む事項への取組である「優先事項」と、恒常的に実施している取組である「核となる経営領域」の改善を目的とした成果の領域である。もう一つは、これら成果の達成に必要なとなるマネジメントに関連する 4 つの領域（リーダーシップ・方針・デリバリー、外部関係、人材開発、財務・資源マネジメント）を示すマネジメントの領域である。PIF では、マネジメント領域の改善を通じて、成果の領域の達成を実現する、という仮説モデルになっている（図表 3-2）。すなわち、達成すべき成果の実現のためには、組織運営の改善が必要で、どの点が問題なのかを可視化することが可能となっている。なお、このうち、後者のマネジメント領域については英国のモデルを参考にしてはいるが、PIF ではそれに加えて成果にも着目している。これはカナダの成果重視の経営モデル（Managing for Results）を参考にしたものである。

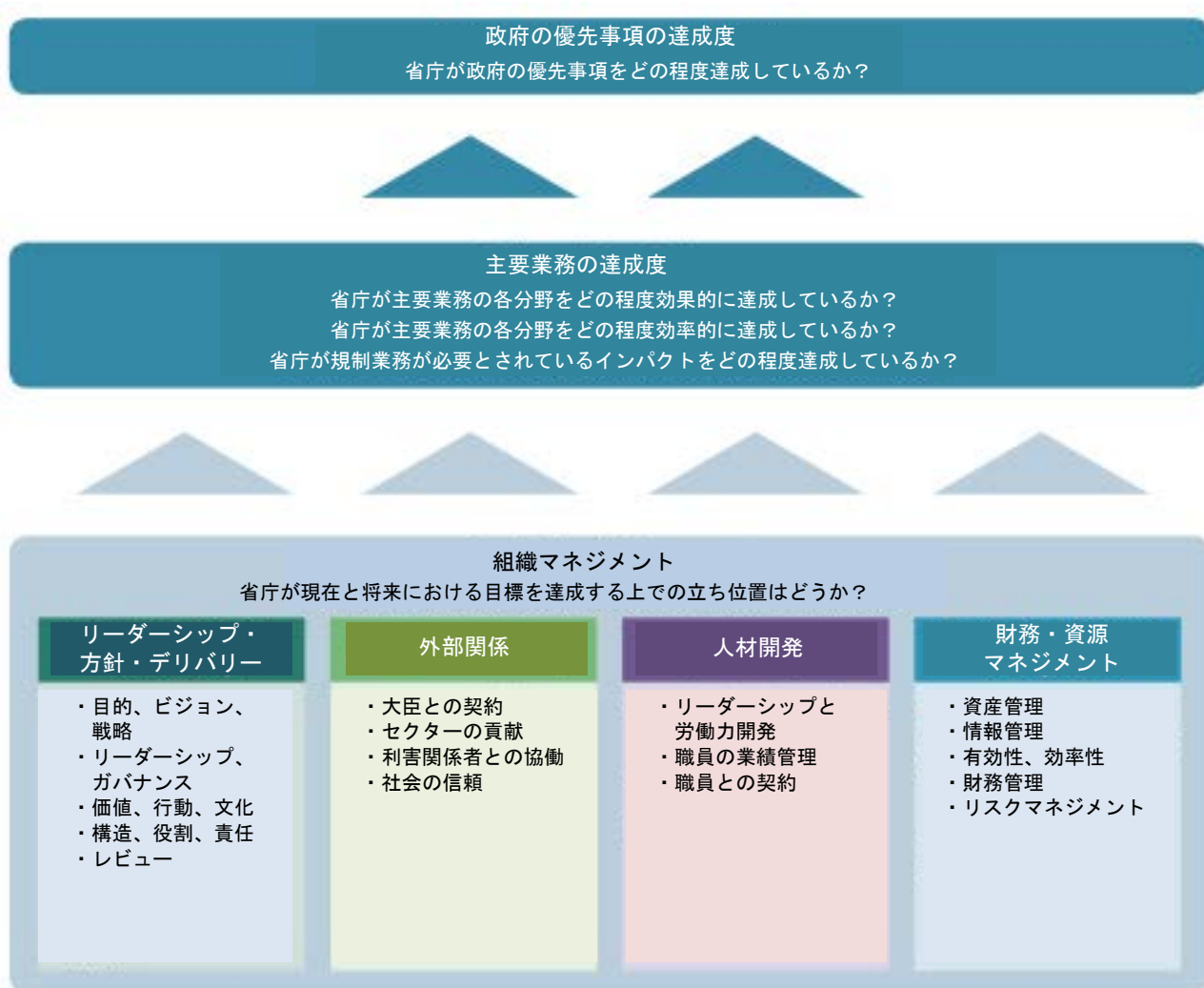
PIF では、この 2 つの領域において、その状況の評価して、改善対応が必要な事項を可視化するための計 28 の設問が設定されており、外部レビューがこの設問に回答する形での評価が行われる（図表 3-3）。また、各質問事項は 4 つの区分で格付け評価が行われる仕組みになっているが、これは他省庁との比較による相対評価ではなく、省庁個別に格付けされる絶対評価により評価が行われる。

図表 3-1 PIF の構成

区分	概要
成果の領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「優先事項」と「核となる経営領域」で構成。</li> <li>・「優先事項」は、省庁が優先的に取り組む事項について、いかに効果的に対応したのかを確認する。政府全体のアウトカム目標である Government Priority を省庁別のアウトカム目標にブレイクダウンしたものが「優先事項」に設定される。</li> <li>・「核となる経営領域」は、省庁が恒常的に実施している取組において効果的、効率的な対応を図ったのかを確認する。具体的には、財務省の財政予測、自然保護省の国立公園管理、警察のパトロール・警備、外務・貿易省の在外公館の管理・運営等。</li> <li>・「核となる経営領域」には、上記の他、規制政策をいかに効果的に実施したのかについても確認する。</li> </ul>
組織マネジメントの領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成果を実現するための組織マネジメントを評価するもの。</li> <li>・具体的には、「リーダーシップ・方針・デリバリー」、「外部関係」、「人材開発」、「財務・資源マネジメント」の視点から検証を行う。</li> </ul>

(出典) 諸資料より作成

図表 3-2 PIF レビューの仮説モデル



(出典) 行政サービス委員会資料より作成

図表 3-3 PIF の質問事項<sup>27</sup>

エリア	主となる質問事項	
優先事項	1. 省庁はどの様に効果的に政府の優先事項に対応したか。	
核となる経営領域	2. 核となる経営領域において省庁は効果的なデリバリーを行ったか。 3. 核となる経営領域において省庁は効率的なデリバリーを行ったか。 4. 想定したインパクトの達成に向けて省庁の規制政策は有効であったか。	
エリア	要素	主となる質問事項
リーダーシップ、方針、デリバリー	目的、ビジョン、戦略	5. 省庁は目的、ビジョン、戦略をスタッフ、利害関係者に明確に述べているか。 6. 省庁は目的達成あるいは予知される将来の役割において想定される変化に対して検討及び計画をしているか。
	リーダーシップ、ガバナンス	7. シニアマネジメントは正しいリーダーシップと指示を省庁に対して出しているか。 8. 幹部会はクラウンエンティティを上手くリードしたか。
	価値、行動、文化	9. 戦略的目的達成に向けて省庁は組織の価値、行動、文化をいかにして高めているか。
	構造、役割、責任	10. 政府の優先領域、核となる経営領域の実行において、省庁は組織的計画システム、構造、実行をいかに確保しているか。 11. 省庁は明確な役割、責任、説明責任を確保しているか。
	レビュー	12. 意図する成果の実現に向けて省庁はプログラム、サービスの業績測定、レビューをいかに実施しているか。
	外部関係	大臣との契約
セクターの貢献		14. 省庁はいかにしてセクター内において他省庁に対してリーダーシップ若しくはリーダーシップの支援を提供したか。
利害関係者との協働		15. 省庁はいかにして利害関係者や社会と戦略の実施やサービス提供において共通のオーナーシップと協働を行ったか。
社会の信頼		16. 省庁は顧客及び市民の満足を理解しているか。
人材開発	リーダーシップと労働力開発	17. 省庁はいかにして労働力を高めたか(リーダーシップ含む)。
		18. 省庁は将来求められる能力の要求に対していかにして予測し、対応したか。
	職員の業績管理	19. 省庁は高い業績の実現や継続的な改善に向けて労働力の見直しをいかにして行ったか。
		20. 業績に問題がある若しくは不十分な分野に対して省庁はいかに対応したか。
	職員との関係	21. 省庁は職員関係をいかにして管理したか。
		22. 省庁はいかにして契約した職員、関係者の多様性を確保しようとしたのか。
財務、資源マネジメント	資産管理	23. 省庁は省及び実施機関の資産をいかにマネジメントしたか。また、バランスシートを活用したか。
	情報管理	24. サービス提供に向けて省庁は情報や情報技術をいかに活用したか。
	有効性、効率性	25. 効率性の実現のために省庁はいかにプロセスを確立したか。
		26. 省庁はサービス提供の代替案を検討したか。
	財務管理	27. 効率的、効果的なアウトプット算出のため省庁はいかに財務的資源の計画、直接コントロールを実施したか。
リスクマネジメント	28. 省庁はリスク及びクラウンエンティティへのリスクにいかに対応したか。	

(出典) 行政サービス委員会資料より作成

<sup>27</sup> 詳細はPIFのガイド (Core Guide) を参照。参考資料2。

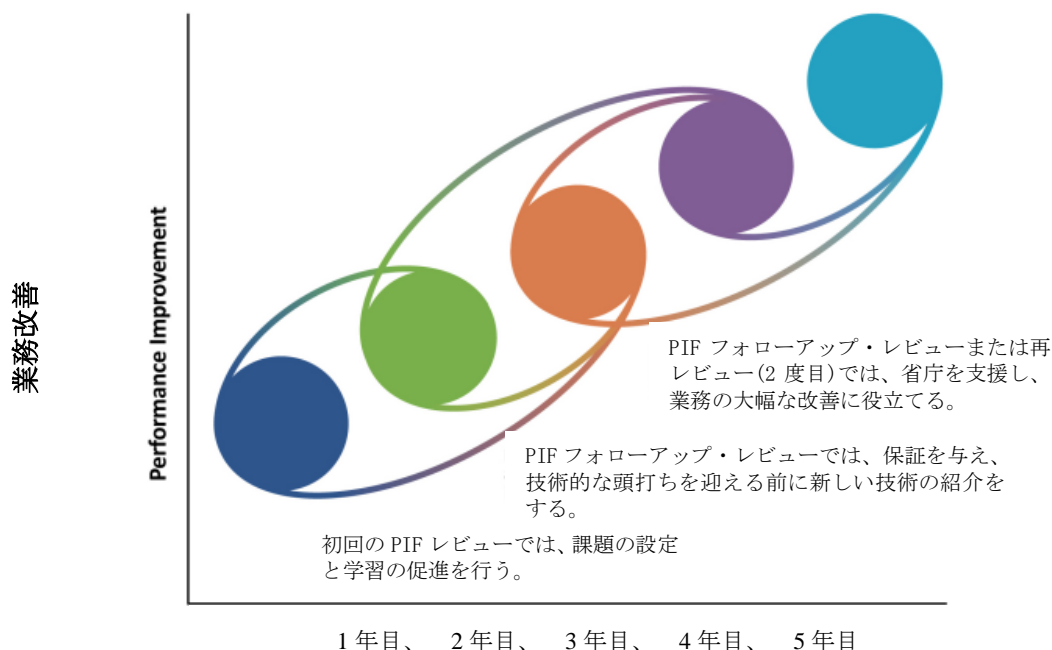
PIF の構成は以下のように3つにより実施される仕組みになっており、まず、省庁自らが行うセルフレビューが実施され、それに続いて外部レビュワーによるフォーマルレビューが実施される。その後、1年半程度の後に、必要に応じてフォーマルレビューと同じ外部レビュワーによりフォローアップ・レビューが実施される。その後、初回のフォーマルレビューから3~5年後に再度、フォーマルレビューが実施される。このような運用により、中長期的かつ継続的に改善を促す仕組みになっている。

図表 3-4 PIF レビューの構成

- セルフレビュー
  - ・各省において PIF モデルに基づいて質問事項に回答する形で自己評価を実施するもの。
- PIF フォーマルレビュー
  - ・独立した立場にある外部レビュワーが自己評価の結果を基に検証を行うもの。省庁において、どのような点が機能していて、他方で改善するためにはどのような課題があるのかを明らかにするもの。それを踏まえて省庁は対応策を作成する。
- PIF フォローアップ・レビュー
  - ・近年に導入されたもの。上記 PIF レビューから1年から1年半後に実施する。PIF レビューによる指摘を踏まえた改善対応と進捗を確認する。

(出典) 行政サービス委員会資料より作成

図表 3-5 PIF レビューの構成・運用のイメージ








(出典) 行政サービス委員会資料より作成



また、PIF では各質問項目ごとに共通して、強固 (Strong)、好位置 (Well placed)、改善余地あり (Needing development)、弱い (Weak)、評価不可 (Unable to rate/ not rated)、の 5 つにより格付けされる仕組みになっている。なお、成果のエリア (優先事項及び核となる経営領域) では省庁ごとに評価対象 (内容、数) が異なっている。

図表 3-6 格付けの区分

格付表記	格付内容	状況
	強固 (Strong)	最高水準の業務／優秀 最高水準の能力と、持続的かつ一貫性のある最高水準の業務を有する。 将来的なニーズを満たすための機能を設立し、管理する制度がある。 業務を継続的に評価し、改善するための組織的な学習基準・外部的基準がある。
	好位置 (Well placed)	有能 ニーズへの対応を行い、最高水準に当たる業績例がいくつかある。 将来的なニーズや必要となる機能に関する評価に関心が寄せられている。 管理を有効的に行うため、包括的かつ一貫した組織的業務と制度を実施している。
	改善余地あり (Needing development)	発展 現在の業務は満足できるものであるが、将来的業務についての懸念が残る。 プロジェクト単位という枠組みを超えて適用可能なプロセス、再現性、評価、改善、管理に対し焦点を当て始めている。 業績の悪い分野や、欠如した機能などが当省庁によって認識されている。 業績や機能を向上、または欠陥を修復するための戦略・活動計画が施行、または実施中である。
	弱い (Weak)	不十分、または限定的な機能性 実施または機能という点で、決定的な短所、または懸念がある。 結果やインパクトよりも業績や活動に焦点を当てた管理が行われている。 決定的な短所や懸念に対する注意が不十分、または注意が払われていない。 短所の分野に対応するための戦略や計画が、実施されていない、または十分な影響力を持っていない。
	評価不可 (Unable to rate/ not rated)	以下の条件に当てはまる 判断の基となるエビデンスが存在しない。 エビデンスは存在するが判断に値しない。

(出典) 行政サービス委員会資料より作成

なお、PIF は評価時点において過去の取組を評価するものではなく、将来に向けて、到達すべき状況を前提にして、その実現に照らした現状を評価するものであり、その意味では強固 (Strong) というのは、良い評価という意味ではなく、将来に向けて目標と現状の間のギャップが小さいことを意味しており、一方、弱い (Weak) という結果は、反対に将来に向けてのギャップが大きいことを意味している。このように、PIF は過去ではなく、将来を見据えて、組織運営を改善するものであり、これまでの取組を評価して格付けを行うものではない。なお、ウェリントン大学 Bill Ryan 准教授によると、「PIF はセルフレビューとフォーマルレビューで構成される。まず、自らが現状を認識して、外部の視点も取り入

れる。そして、改革に向けての対応についてもレビューと協議するという枠組みは非常にリーズナブルで有効である。行政において何が望まれ、期待されているのか、そのためには何をしなければいけないのか、目標と現状のギャップを認識して課題と行動を明確化するという意味で非常に優れたツールである」との意見を得た。

また、以下はウェブサイトに掲載されている、一般国民及び関係者に向けた PIF の導入背景や趣旨に関する行政サービス委員会次官のビデオ映像の概要である。

行政サービス委員会次官の談話：

- PIF は省庁の現在上手く機能している点と、将来に向けて、より有効的に機能するためにどのような課題があるかを査定し、職員管理の価値を高め、将来を具現化するためのアクションプランを展開するものである。私が次官になった時、強く問題だと思ったのは、公的サービスの改善に関して、省庁が自らその手綱を握っていないという点だった。政府に対する多くの報告書は外部機関やロビー団体によるもので、これらは多くの場合、公的サービスに対して批判的である。公的サービスの本当の強みが認識されていないと感じた。同時に私が望んでいたのは、公的サービスの文化を変革し、組織の継続的な改善へと向かうことだった。我々の取組は、これまで多くの点で非常に良く機能していた。我々は諸大臣の意向に対して非常に敏感に対応していた。政府の設定した優先事項の達成と外部の利害関係者との協調は好調であり、誠実な財政マネジメントを行っている。PIF レビューが共通して示しているのは、政策実現に向けて補助の役割を担う我々が、次の点を改善する必要があるということである。すなわち、省庁間の協調、公的サービスが将来直面する問題を長期的な視点から予期すること、そして人材管理及び育成である。
- PIF レビューは、将来に向けて、省庁の目的適合性を検討し、現在の状態を査定するものである。組織の位置付けや、省庁が将来直面する問題、省庁が目的の達成に向けて体制を整えるために今一番力を注ぐべき分野は何かといった点が検討される。PIF には多くの側面がある。省庁は PIF で設定されているベンチマークに照らして、セルフレビューを行う。また、外部によるフォーマルレビューも行われる。我々が関心を持っているのは、単に省庁のすべきことを分析することのみならず、実際にどのようなアクションを取るべきか、という点である。通常はフォーマルレビューの 12-18 か月後にフォローアップ・レビューが行われ、進捗が検討される。2-3 年後には、より完全な再度のフォーマルレビューが省庁により行われる。

## 2. PIFの対象選定、実施体制

### (1) 実施の決定

PIFは、法律や通達等の実施根拠に基づいて実施するものではなく、省庁の業績評価に責任を持つ行政サービス委員会が対象省庁と協議した上で実施されている。これまでに対象となったのは30の省庁(Public Service Department)<sup>28</sup>、5つの政府機関(Non-Public Service Department)、4つのクラウンエンティティ(Crown entity)である<sup>29</sup>。行政サービス委員会は中心省庁に位置付けられており、他省庁より一段上の立場にあることもあり、行政サービス委員会からの協議・相談に対して各省庁はおおむね受け入れているとのことである。

なお、PIFは将来を見据えた組織運営の改善を通じて、省庁の業績改善を実現するツールであることから、運用では省庁に次官が就任したタイミングでの実施が行われているようである。新規に就任した次官は、PIFにより今後の組織運営の改善に向けての課題と対応方針を明らかにすることができることから、その実施についても比較的に前向きに受け入れられているようである。

なお、実務的には外部レビューがフォーマルレビューに集中的に対応可能な時期<sup>30</sup>を前提にした調整が行われ、それによって実施のタイミングが調整・決定される。

### (2) セルフレビューの実施体制

セルフレビューは、通常、次官から任命されたシニアマネジメントを中心に省内横断的に担当者が選任されているようである。実施の方針、内容、計画については、随時に次官の承認を得ながら、進められているようである。また、実施の過程では、多くの省庁において50～60名程度の省内関係者へのインタビューが行われ、主にその結果を基に評価及び格付けが行われているようである。

#### ■ 第一次産業省

- セルフレビューは省内の戦略執行及び業績(Strategy Implementation and Performance)部門の他、複数の部門により構成される10名程度で実施した。その実施方針の指示は次官と副次官で構成されるシニアマネジメント・チームが行い、その内容の報告と承認も同チームが行った。セルフレビューは約2週から6週間をかけて実施され、主として約50件程度のインタビューを行った。

#### ■ 内務省

- セルフレビューは省内のプロジェクトチームが担当した。6名で構成されたメンバーは、

<sup>28</sup> 国家部門法(State Sector Act)に規定されている省庁。

<sup>29</sup> 対象となった政府機関は、議会法制局、議会サービス局、衆議院事務局、保安情報局、警察庁。また、対象となったクラウンエンティティは、無過失補償機構、職業局、貿易経済促進庁、運輸庁。政府機関の区分は左記。[http://www.ssc.govt.nz/state\\_sector\\_organisations](http://www.ssc.govt.nz/state_sector_organisations)

<sup>30</sup> インタビューに2-3週間。以降、報告書の原案執筆から完成まで約2か月程度である。

シニアレベル、職位3のマネージャー・クラスがアサインされた。コーポレート、ビジネスユニットの双方から選定された。更に、プロジェクトチームの上位に職位1の次官、職位2の副次官（Deputy Chief Executive）により構成されるシニアリーダーシップ・チームが、PIFの実施方針、内容、計画、結果の承認を行った。

#### ■保健省

- セルフレビューは10名のチームで実施した。組織横断的に人選した。ランクは管理職クラスで、職位3,4である。メンバーのうちの首席財務担当官（CFO）が全体調整の役割を果たした。

#### ■環境省

- セルフレビューは6名のチームで実施した。職位3の首席アドバイザー（Principal Advisor）の他、アナリストがチームに参画した。実施は主にワークショップ形式が採用され、1回につき10-15名程度が出席した。セルフレビューの方針、内容、結果についてはシニアマネジメント・チームに報告され、承認された。

#### ■矯正省

- PIFのセルフレビューはシニアクラスのマネージャー10名のチームで実施した。統括したのは職位2クラスの副次官であった。セルフレビューでは後に実施されるフォーマルレビューの円滑な実施のためにPIFについて学習するとともに、ガイドラインに示された各事項に対応してエビデンスとなる情報を収集することに主眼が置かれた。方針、内容、結果については随時に次官に報告された。

#### ■自然保護省

- セルフレビューは4名で実施した。職位2クラスがチームリーダーとなり、職位3の3名がアサインされた。また、職位5のビジネス・アナリスト職2名、管理担当1名も参画した。チームリーダーは実施状況を随時に次官に報告した。セルフレビューは組織全体を見渡せる高い位置から実施して、正しい背景事情や状況を理解している人材を配置するという方針でメンバーが調整された。メンバー4名は省内の状況に精通していた。

#### ■企業・イノベーション・雇用省

- セルフレビューはマネージャーで職位3位の職員と、他に職位4位の者が従事した。行政サービス委員会は2名でのセルフレビューを推奨しているが、これに従った。他省庁はもっと多くのメンバーをセルフレビューに従事させているというが、企業・イノベーション・雇用は最小限の投入で実施した。セルフレビューはワークショップを3

回開催して、その場でマトリクスを配布して各質問事項を参加者に記載させた。シニアリーダーシップ・チームのワークショップは次官の他副次官7名が参加して計2回開催した。省庁の将来に向けての目標、現状、今後必要になること、課題が確認された。他の1回はマネージャー・クラスを対象にした。

### (3) フォーマルレビューの実施体制

フォーマルレビューは基本的にはセルフレビューと同じ視点、項目により実施されるが、実施者は、行政サービス委員会と各省庁の協議により決定される外部のレビューワー2~3名により実施される。外部レビューワーは行政経営の専門家、企業経営者、元次官、大学の教員等が任命されている。外部レビューワーはそれぞれの専門領域に応じて役割分担して PIF を実施している。

外部レビューワーの他、フォーマルレビューの円滑な実施を支援するため、行政サービス委員会及び対象省庁の職員も配置される。主に、内部、外部におけるインタビューの実施予定の調整を中心にスケジュール管理の他、実務的な支援が行われる。また、フォーマルレビュー実施過程においては、通常、外部レビューワーと次官が定期的に会合を開催して、特に内容面での調整についての協議と調整が図られる。

図表 3-7 主な外部レビューワー

所属・肩書き・名前	専門
PricewaterhouseCoopers, Partner, Ms. Debbie Francis	元次官、行政経営専門家
Ernst & Young Partner, Mr. Grant Taylor	監査法人アシュアランス担当
Wilson Consulting CEO, Mr. Garry Wilson	コンサルティング会社経営 元無過失補償会社代表
Russell McVeagh Partner, Mr. David Butler	法律会社
Spark New Zealand Non-Executive Director, Mr. Murray Horn	通信会社役員
Institute for Governance and Policy Studies Chair, Ms. Paula Rebstock	元役人
Sapere's Managing Directors Mr. David Moore	経営コンサルタント
Sapere's Managing Directors Mr. David Moore	経営コンサルタント
Professor - Waikato Management School, The University of Waikato, Mr. Mike Pratt	大学教員

(出典) 行政サービス委員会、その他資料より作成

### (4) フォローアップ・レビューの実施体制

フォローアップ・レビューは、フォーマルレビューの実施から1年~1年半後に実施される。その内容は、フォーマルレビューにおいて指摘された事項の実施状況を検証するもの

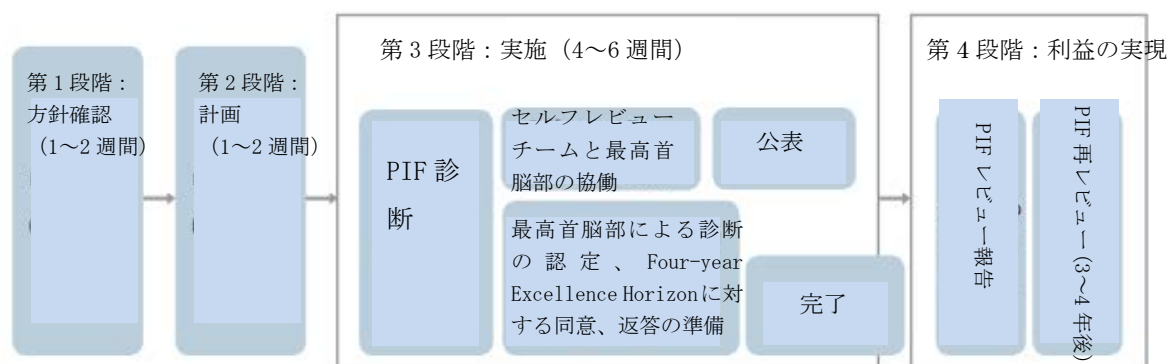
で、通常はフォーマルレビューに従事した外部レビュー者により実施される。なお、フォーマルレビュー時のようにセルフレビューは行われず、フォーマルレビューへの対応状況について検証される。

### 3. PIFの実施プロセス

#### (1) PIFセルフレビューの実施プロセス

以下、ガイドラインに示されているセルフレビューのプロセスである。第1段階においてはシニアマネジメント層のチームがPIFレビューの方針を確認する(1-2週間)。続いて第2段階では計画段階で、PIFの実際の進め方が詳細に確認される(1-2週間)。そして第3段階では実施段階ではシニアマネジメント層が議論と分析を通じてPIFの各質問事項への回答を作成するとともに、対応すべき課題、その対応策、将来に向けた対応が検討される(4-6週間)。第4段階ではセルフレビューを踏まえて明らかとなった課題と対応策についての実行プロセスの検討と確認が行われる。

図表 3-8 推奨されているセルフレビューのプロセス



(出典) 行政サービス委員会資料より作成

#### ○第1段階：方針確認

- 第1段階ではPIFセルフレビューを有効的に実施するための準備が行われる。省庁によっては、この段階を完了するまでに数日、1週間、またはそれ以上を要するが、2週間以上は要さない。
- 具体的には、実施に際してシニアマネジメント（職位1、2レベル）からの理解と協力を得るために業務指示書を通じての実施内容、方針が確認される。
- また、セルフレビューを実施するには、必要なスキル、経験、訓練を持ち合わせた職員を十分に確保して従事させることが重要である。そのため、レビューチームは、レビューを開始する前に研修を受けることが推奨されている。なお、この支援のために、行政サービス委員会のPIFチームは四半期に一度ワークショップを開催している。

- ・ そして、レビューチームは業務指示書を基に業務計画書を作成する。
- ・ その他、円滑な実施のため、次官は全ての職員に対し PIF セルフレビューについての説明を行い、PIF の概要、利点、省庁がセルフレビューを実施することの重要性について解説する。業務指示書、セルフレビューチームの組成、業務計画書が整い次第、次官は重要な情報を職員に連絡し、協力を要請する。

#### ○第2段階：計画

- ・ 計画段階では、業務計画書の構成要素を実務において実施できるよう小単位に分解し、レビューチームが規模、複雑性、不確実性に対処しやすいようにする。第1段階同様、省庁によってはこの段階を完了するまでに数日、1週間、またはそれ以上を要するが、2週間以上は要さない。
- ・ セルフレビューチームの管理者（セルフレビューチームのリーダー）は、調査、報告から決定までに至る一連の作業の内容、手順を明確化する。具体的には、セルフレビューチームが、必要とされるエビデンスの程度などに関して、面接及び書類収集等におけるアプローチの方法（文書解析、一対一の面接、職員との集中的グループセッション等）に同意する。同時に、後に下される判断の視点や基準も確認される。その際には、特に政府の優先事項や主要業務である核となる経営領域に関連するレビューの範囲の再確認を行う。

#### ○第3段階：実施

- ・ この段階では、下記パート 1～3 までのレビューが実施される。この実施段階では、必要とされる議論及び分析を行い、シニアマネジメントが省庁の現状と中期的な問題対処の適切性を理解し、更に当省庁の目的と将来性の最適化のために行うべきことを把握することが重要となる。省庁によっては、この段階を完了するまでに1週間、またはそれ以上を要するが、6週間以上は要さない。

##### □パート 1

- ・ ここでは、PIF フレームワークを用いて面接及び書類収集等におけるアプローチの方法を通じて省庁の現状の把握と中期的な問題対処の適切性を見直す。

##### □パート 2

- ・ パート 1 の草案を基に、最高首脳部が下記の 2 つの重要な質問を行い、4 年後の到達目標（Four-year Excellence Horizon）に反映する。
  - 当省庁に対して国民が必要としているものは何か、またそれにおける将来的な課題は何か？
  - 当省庁がその将来的課題を達成した際、4 年後にはこういった形の成功が収められているか？

### □パート 3

- ・ 次官がパート 2 に対する返答の確認後、当省庁の目的と将来性の最適化のために行うべきこと、すなわち「省庁の対応」を把握する。
- ・ 上記を経て、セルフレビューチームはシニアマネジメントに報告を行うとともに、アドバイスを受けての再確認、修正対応を行う。その後、セルフレビューの案としての承認が行われ、今後の省庁の対応と 4 年後の到達目標（Four-year Excellence Horizon）が確認される。

### ○第 4 段階：利益の実現

- ・ 確認されたセルフレビュー報告書は公表され<sup>31</sup>、確認された改善対応が図られる。組織的な対応が必要な事項については、実施に向けてのシニアマネジメント層との協議が行われる。また、取組に関しては定期的な報告を通じた進捗管理を行うことが求められている。
- ・ また、セルフレビューを踏まえた PIF フォーマルレビュー、そして続いて実施されるフォローアップ・レビューについての実施方針や予定についても検討される。

以下、インタビューに基づくセルフレビューの実際の内容である。手法としては、インタビュー、ワークショップを通じた情報収集が行われている。

#### ■第一次産業省

- セルフレビューは省庁自らが実施するもので、省庁自らの現状把握と環境分析を基に、現状と将来目指すべき状況とのギャップを明らかにするものである。セルフレビューは 2 週から 6 週間をかけて実施され、主に約 50 件程度のインタビューが行われた。

#### ■内務省

- セルフレビューは、計画に 2 か月、実施に 3-4 か月の期間を要した。計画段階では、どのようなスケジュール、方法で評価を行うのかの確認を行った。評価の視点はガイドラインに詳細があるので、それを具体的にどのように行うのかの検討を行った。具体的には、まず文献調査を行い、続いてインタビューを実施した。インタビューは個別、集団の双方を実施し、個別のインタビューは 50 件程度実施した。外部の利害関係者へのインタビューも実施した。
- レビュー項目のうち、優先事項は政治的に決められているものをベースに対象を選定した。また、核となる経営領域は省庁の主要業務が対象なので、何が主要なものであるのかは職員が理解しているし、予算の主要な部分でもあるのでプロジェクトチーム

<sup>31</sup> ウェブサイトでは大半の省庁のものは公表されていない。



が提案し、シニアリーダーシップ・チームが決定した（フォーマルレビューでも対象は同じ）。

- セルフレビュー、フォーマルレビュー、ともにエビデンスが重視された。しかし、セルフレビューはフォーマルレビューの円滑な実施のための位置付け、役割であり、客観的な情報の提供がより求められた。PIFは組織運営の現状を評価して改善を促すものであるが、このような仕組みが将来なくなったとしても、組織自らが組織運営を評価して改善、強化を図ることが期待された。

#### ■保健省

- セルフレビューは準備に3-4か月、実施と取りまとめに3か月を要した。手法は主に書面インタビューを採用した。対象は25名程度であった。セルフレビューの計画、実施、内容、結論についてはシニアリーダーシップ・チームが承認した。
- セルフレビューの実施の際は省が組織変革を進めているタイミングで、かつ次官が代わったところであったので、現実を正確に把握するとの意図、方針の下でセルフレビューが実施された。

#### ■環境省

- 実施は主にワークショップ形式が採用され、1回につき10-15名程度が出席した。セルフレビューの方針、内容、結果についてはシニアマネジメント・チームに報告され、承認された。実施は全体で6週間程度であった。

#### ■矯正省

- セルフレビューでは後に実施されるフォーマルレビューの円滑な実施のためにPIFについて学習するとともに、ガイドラインに示された各事項に対応してエビデンスとなる情報を収集することに主眼が置かれた。方針、内容、結果については次官に随時に報告された。
- セルフレビューの準備は、1日2時間程度で4週間程度が投じられた。また、実施は全体で2か月程度であった。
- 手法としては文献調査の他、ワークショップを計3回開催した。各回で8名程度が出席し情報収集を行った。結果は行政サービス委員会に提出した。

#### ■自然保護省

- セルフレビューは計画から実施に至るまで、全体で4-5週間程度であった。その間にインタビュー90名、フォーカスグループ・インタビュー3-4回が実施された。セルフレビューは2013年12月に終了した。

## ■企業・イノベーション・雇用省

- セルフレビューはワークショップを3回開催して、その場でマトリクスを配布して各質問事項を参加者に記載してもらった。シニアリーダーシップ・チームは次官の他副次官7名が参加して計2回開催した。省庁の将来に向けての目標、現状、今後必要になること、課題が確認された。他の1回はマネージャー・クラスを対象にした。

## (2) PIFフォーマルレビューの実施プロセス

PIFフォーマルレビューは外部のレビュー者により実施されるが、インタビューによると、以下のような手順により実施されている。

### ○計画

- ・ フォーマルレビューの計画はセルフレビュー実施後に検討される場合と、セルフレビューと並行して行われる場合がある。いずれにしても、フォーマルレビューでは50件以上の省内関係者へのインタビューや、利害関係者へのインタビューが行われることから、その適切な対象者の特定や実施スケジュール、実施方法についての確認が行われる。通常、インタビューは、2-3週間の間で集中的に実施される。外部レビュー者はこの期間、レビュー業務に専念することになる。

### ○重要な日 (Matters Day)

- ・ PIFのフォーマルレビューに先立ち、外部レビュー者、次官、シニアリーダーシップ・チーム、利害関係者、行政サービス委員会・財務省らが一堂に会する面談が行われる。ここで、PIF Deckという資料が配布され、この資料に基づいて、PIFの概要、進め方、省庁の所管、政策、優先事項、政府間関係、利害関係、組織運営や政策実施上の課題についての全体像の説明と意見交換、質疑応答を含めた情報収集が行われ、これにより政策、組織の状況、課題についての概要確認が行われる。

### ○PIFの実施（前半）

- ・ PIFの実施の前半においては、評価の基準となる省庁の4年後の到達目標 (Four-year Excellence Horizon) についての情報収集が行われる。この段階では、次官やシニアマネジメントへのインタビューを通じて、現状の課題は何か、今後において到達すべき目標水準はどのようなものか、その到達への障害は何か、についての確認が行われる。大よそ1週間程度で、4年後の到達目標の概況の確認が行われる。

### ○PIFの実施（後半）

- ・ PIFの実施の後半は、前半において確認された4年後の到達目標の概況に照らして、各項目についての評価が行われ、各項目についての確認を行うためのインタビュー調査が

集中的に実施される。また、次官やシニアマネジメントとも定期的に協議が行われ、将来に向けての目標と現状とのギャップについての状況と理解、対応方針について、随時に確認が行われる。

#### ○報告書作成

- ・ インタビュー実施を踏まえて報告書の執筆が行われる。インタビューでは4年後の到達目標については、外部レビューが共同で執筆するケースが多く、その他の項目（成果領域、マネジメント領域の評価等）については専門性を前提にして分担執筆することが多いようである。
- ・ 作成された報告書については、省庁によるコメントの機会が提供されており、このタイミングで記載内容や格付けについて、外部レビューと省庁との間での意見交換が実施される。なお、フォーマルレビューはあくまでも独立した第三者の視点から行われることが基本であるので、表現内容や格付けについては、最終的には外部レビューが責任を持つことになる。

#### ○省庁の対応

- ・ フォーマルレビューの報告書原案が確定段階になると、最後にその評価結果を踏まえて以降において省庁が重点的に対応すべき取組の方針や具体的内容について、次官が中心となって「省庁の対応」として作成される。

以下、インタビューに基づくフォーマルレビューの実際の内容である。

#### ■第一次産業省

- フォーマルレビューは外部の第三者によるレビューで、セルフレビューと同様に50件程度のインタビューが行われたが、セルフレビューと全く同じ対象ではなかった。また、フォーマルレビューでは外部の利害関係者の意見がより重視される。

#### ■内務省

- フォーマルレビューは外部の人間を活用するということもあり、予算の支出が伴うので、期間はセルフレビューより短い。計画に1か月、インタビューに2週間、レポートに2-3週間程度であった。レポートの期間にはレビューからの追加的な質問への対応もあった。

#### ■保健省

- フォーマルレビューはセルフレビューの後半に実施計画が立てられた。準備は3か月程度。2012年1月にセルフレビューが終了し、同年3月にフォーマルレビューのイン

タビュー、70件が終了し、5月にドラフトが提出された。実施は約4か月程度であった。

#### ■環境省

- フォーマルレビューは計画に3-4週間、実施は3-4週間で行われた。インタビューは80名、ワークショップは6回程度実施された。職員は全体で320名なので、管理職はほぼ全てインタビューの対象になった。

#### ■矯正省

- 2012年4月にフォーマルレビューが実施された。計画はセルフレビューの段階で並行して検討された。実施は約3週間で計45-50件程度のインタビューが実施され4か月後に報告書が完成した。矯正省と行政サービス委員会はレビューの円滑な実施を支援するために会議、インタビュー調整を行った。また、ワークショップの開催や、現場施設、外部の利害関係者へのインタビューも行われた。外部関係者の対象は、大臣、裁判官、財務省、法部門のパートナー（警察、司法省）、犯罪者の雇用主、有識者、プログラム実施者、労働組合、オンブズマンであった。また、次官はレビューと毎日面談することを求めたが実務への影響も考慮して週に一度となった。

#### ■自然保護省

- フォーマルレビューを支援するために職位4の担当者（課長クラス）が配置された。フォーマルレビューは基本的には行政サービス委員会が主導的に実施する過程であった。フォーマルレビューは1月から1か月をかけて準備をして、2月から4月にかけて実施された。その間にインタビュー30-40名、3か所のサイト訪問、利害関係者との意見交換が行われた。担当はインタビューの調整に従事した。
- フォーマルレビューでは定期的にレビューと次官との協議が行われた。また、そのために毎日30分の協議枠を設定した。

#### ■企業・イノベーション・雇用省

- フォーマルレビューの準備については、セルフレビューの準備、実施と並行して実施した。また、実施前にインタビュー対象者を集めてワークショップを開催してフォーマルレビューについて対象者に説明を行った。フォーマルレビューは49名を対象にインタビュー調査を実施した。実施は3週間、その後最終報告書案は2か月後に提出された。次官とレビューはほぼ毎日会合を持った。また、レビューはシニアリーダーシップ・チームとも計3回程度会合を持った。

また、以下はレビューのフォーマルレビューの実施内容についての発言である。

#### ■アーンストアンドヤング監査法人

- PIFのフォーマルレビューは、省庁が実施したセルフレビューも参照するが、その実施の内容のメインとなるのが、文献調査とインタビューである。特にインタビューが重要で3週間の間に40-60件程度を実施する。省庁関係者とのミーティングはコーディネートの役割を行う行政サービス委員会と対象省庁の担当者が行う。
- フォーマルレビューでは、まず、第1週目において省庁が4か年を視野に入れた対応すべき事項、その実現のための課題についての全体像が確認される。4年後の到達目標（Four-year Excellence Horizon）において示される内容の概要がここで確認される。この実現を前提にして各事項の検証が第2週、第3週を通じて行われる。
- フォーマルレビューは完全に独立した立場で実施される。省庁からの評価内容に対するコメントや指示は特にない。行政サービス委員会も独立した立場で客観的な評価を行うことができる人物をレビュワーに任命している。任命者である次官もレビュワーの人物、能力を十分に理解している。

#### ■PWC 監査法人

- PIFは短期的に集中して実施されるが、その方がより有効と思われる。時間をかけて行うものではない。PIFは項目が多岐にわたり、政策から組織運営に至る、実務的かつ詳細な内容を見て判断しなければならないが、分析的に結論を導出しなければならない、というよりは主観的な判断がベースとなっているため、比較的短期間でも対応が可能である。集中的に実施することで、ある程度の方向性、内容については判断が可能である。また、これまでの経験からインタビュースキルが重要で、これによって、短期間でもより現実的で深い内容の情報を引き出すことができる。
- インタビューは2週間の間に50-60件を実施した。第1週目の後半には、今後の方向性である、4年後の到達目標（Four-year Excellence Horizon）の原案を他のレビュワーとともに執筆した。そして、第2週目、インタビューの終了時にはレポートの素案の作成にかかり、インタビュー終了後、数日間で担当部分の報告書の作成を終えるというスケジュールが一般的である。なお、報告書については、レビュワーの特性、能力に応じて各評価項目を分担するというスタイルが多い。4年後の到達目標（Four-year Excellence Horizon）は共同することが多い。また、その内容については次官、シニアリーダーシップ・チームと協議して内容をつめている。
- セルフレビューについては良いものと、良くないものがある。よい場合には、フォーマルレビューの際の参考情報として活用しているが、まったく使えない場合もある。いずれにしても参照するという程度である。
- 次官とは毎日コミュニケーションするように心がけている。また、シニアリーダーシップ・チームとも定期的に会合を持つようにしている。次官にはレビュワーの視点、改善意見を定期的に伝えることで、事実や認識の確認、課題・懸念事項の共有や、新

しい方策の採用可否について共有を図ることとしている。その意味では、PIF はレビューと次官との共同作業の側面もある。また、その結果、素案を出したタイミングで次官が驚くというようなことはほとんどない。

- 素案については省庁の側からのコメントの機会が与えられる。その修正と並行して、レビュー同士のパピアレビューも実施される。それらを経て素案が確定するタイミングで省庁の対応が省庁の側で作成され、次官が確認した後、行政サービス委員会、財務省と次官が確認し、最終的に大臣に提出される。

また、以下はウェブサイトに掲載されている一般国民及び関係者に向けたフォーマルレビューに関するビデオの概要<sup>32</sup>である。

行政サービス委員会：

- PIF で大変重要な役割を果たすのが、外部レビューであり、短時間で組織の業務のおおまかな内容を理解し、その組織が置かれた状況と背景を理解していることが不可欠であるとともに、システム全体についても経験に裏付けられた知識が必要である。また、個人的にも、変革をリードし、組織をリードしてきた経験のある人物であることが必要である。PIF のインタビューの中で外部レビューは、あらゆる質問をし、答えを引き出す能力が必要だが、特に PIF にレビューの終了後、次官に対して、何が特に課題なのかの理解を助けるという役割をも担っている。
- 外部レビューは、次官にとって、厳しい批判をする「友人」といった立場である。外部レビュー自身が、公共または民間でシニアリーダーとして活躍してきた背景を持ち、省庁の次官の立場をよく理解できる立場にいることから、人物としての信頼性も高く、その勧告は、批判的なものであっても、次官にとって大変信頼のおけるものである。その信頼性の高さが、PIF プロセスにとって大変重要である。
- レビューする実施過程での、外部レビューと次官との議論がまた重要であり、その議論を通して協力関係が作られて行く。また職員との対話も多くなされるが、職員自身もその対話に大きな価値を見出している。審査終了までの間に、次官はもとより、シニアリーダーシップ・チームとも、結論について多くの対話がなされるが、その結論について話し合うだけでなく、その中で出てくるアイデアを試す中で、次官/管理職チーム自身が審査のプロセスの一部となることで、最終報告書が作成されるまでには、組織の長所、短所はもとより改善すべき課題について共通の理解に達する。そして、PIF 審査が終わる頃までには、その省庁は、既に変化を取り入れ、前進している。報告の詳細について議論しているのではなく、PIF の結果を踏まえ、どのような行動を具体的に起こすのかに焦点を絞っている。
- PIF を始めた当初は、省庁の次官は、内部情報の公開の透明性に関して、つまり、自分

---

<sup>32</sup> <http://www.ssc.govt.nz/pif>

の強みだけではなく、弱点も公共の知るところとなることに対して、強い不安を感じていた。しかし、報告書を公開し始めてから2、3年経った今、次官は少し気楽に構えられるようになってきている。なぜなら、国民やマスコミが PIF 報告を受けて、省庁が高い当事者意識を持って運営されていることをおおむね歓迎したからである。省庁も、人間と同じく完璧ではないが、次官は強い責任感を持って、継続的な改善を行おうという意欲を示している。

- 将来を見据え、消費者が何を求めているのか、大臣の求めているのは何かを考え、いかに有効にそのサービスを提供するかということという視点から見ると、「より良い公共サービス (Better Public Service : BPS)」プログラムと PIF がつながりを持ってくる。「より良い公共サービス」プログラムの目標は、今から5年ほどの間に、現在の「良い」公共サービスから、「卓越した」公共サービスを目指すことである。PIF のプロセスは、省庁が「より良い公共サービス」プログラムのためにどのような貢献を行っているのか、どのような貢献ができるのかを根本的に理解することである。PIF とは、自分の仕事を改善すること、公務員の職場環境を改善することであり、ニュージーランド国民のために、我々が行う仕事を改善することである。

自然保護省の談話（初めてPIFレビューを受けた体験として）：

- 省として今までのやり方に自信を持っていたが、実際に PIF の審査が行われ、その結果は、残念ながら、「青信号」ではなく、多くの課題を指摘される結果となり、初めは大変失望し、困惑した。だが、とても有能な2人の外部レビュー者により、今まで気づいていなかった点を指摘された。自分の組織を安心して公開するために、外部レビュー者に対する信頼はとても大事で、そのために始めに行うセルフレビューの重要性が強調されており、外部レビュー者との強い信頼関係を築くことが不可欠となる。と同時にある程度の緊張感も、その関係には必要である。PIF は、今では、審査を受けて報告書ができたなら終わりではなく、実際に何をやったか、何をすべきかに焦点を当てた、継続的な改善プロセスになってきている。外部レビュー者は、基本的に、省はニュージーランド国民が望む財、サービスを提供しているのか、政府が最も重要だと考えていることか、本当に必要なことか、そのサービスを最も効率的に実行しているのかについて調査するが、PIF は、私が知る限り、こういった要素を最も総合的に審査する最高の道具であり、安心できる環境下で自身の運営の仕方を改善できる機会を提供してくれる。

### (3) PIFフォローアップ・レビューの実施プロセス

フォローアップ・レビューについては、その実施方法、内容、視点についてガイドラインでは示されていないが、インタビューでは主に以下の点について確認するようである。また、実施期間もフォーマルレビューと比較して短く、約1週間程度で実施される。なお、フォローアップ・レビューでは、通常、フォーマルレビューを実施した同じ外部レビューヤーが従事することで、指摘事項の反映状況についての確認と、再度の改善方策の提示が行われるようである。

図表 3-9 フォローアップ・レビューの内容

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>○PIF において指摘された事項の再確認</li><li>○PIF の結果を踏まえた省庁の対応状況の整理</li><li>○PIF の結果を踏まえた省庁の対応による成果と課題の確認</li><li>○残された課題と、それへの対応方針の確認</li></ul> |
|---|

(出典) インタビューより

このように、PIF では、一定期間が経過した後（通常は1年から1年半後）、再度、同じ外部レビューヤーが PIF の結果を踏まえた対応状況について確認することで、改善に向けての実効性を高める仕組みが導入されている。



#### 4. PIF報告書の構成

PIF 報告書の構成は各省庁とも、おおむね以下のように共通の構成となっている。報告書は基本的には外部レビューが執筆するが、省庁の対応については対象省庁が対応することになっている。

図表 3-10 PIF 報告書の構成

● 省庁の対応	PIF の結果を踏まえた省庁の改善対応を記載。省庁が対応。
● 4年後の到達目標 (Four-year Excellence Horizon)	4年後に到達すべき水準、その実現に向けた課題を記載。
● 中心省庁 (行政サービス委員会、財務省、首相・内閣省) の見解	PIF レビューに対する中心省庁の見解を記載。
● 省庁の概要	省庁の概要、主要プログラムを記載。
● 成果の評価結果	PIF のうち成果領域の結果を記載。
● マネジメントの評価結果	PIF のうちマネジメント領域の結果を記載。
● 別添	PIF のモデル、質問事項を掲載。

(出典) 行政サービス委員会資料より作成

また、評価結果の要約についても以下 (図表 3-12, 13) のように各省庁共通化されている。

図表 3-11 格付けの区分

強固 (Strong)	好位置 (Well placed)	改善余地あり (Needing development)	弱い (Weak)	評価不可 (Unable to rate/ not rated)
				

(出典) 行政サービス委員会資料より作成

図表 3-12 成果の評価結果要約

政府の優先事項	評価	主要業務	評価 (効果)	評価 (効率)
政府の優先事項 1		主要業務 1		
政府の優先事項 2		政府の優先事項 2		
政府の優先事項 3		政府の優先事項 n		
政府の優先事項 4		クラウン・エンティ ティの監視(該当し ない場合は削除)		
政府の優先事項 5			評価	
政府の優先事項 n		規制インパクト		

(出典) 行政サービス委員会資料より作成

図表 3-13 組織マネジメントの評価結果要約

区分	評価	区分	評価
目的、ビジョン、戦略		リーダーシップと労働力開発	
リーダーシップ、ガバナンス		職員の業績管理	
価値、行動、文化		職員との関係	
構造、役割、責任		資産管理	
レビュー		情報管理	
大臣との契約		有効性、効率性	
セクターの貢献		財務管理	
利害関係者との協働		リスクマネジメント	
社会の信頼			

(出典) 行政サービス委員会資料より作成

## 5. PIFと業績評価との関連

PIF は業績向上に向けてのオーナーシップが欠如しているとの認識から各省庁の業績評価力の改善・向上を意図して導入されたものである。組織運営を検証することで、省庁の業績の注句である優先事項、核となる経営領域を改善するためのツールであり、その意味では省庁の業績向上の機能を補完するものと言える。PIF のベースとなった英国の「能力評価プログラム」(Capability Review Programme) では、主に組織運営の改善のみを対象としていたが、PIF ではカナダのモデルを参考にして、組織運営の改善を通じて、その先にある省庁の優先事項や核となる経営領域の業績の改善の状況も視野に入れたモデルとなっている。

PIF において業績評価の結果と直接関連する項目は、成果の領域の優先事項（1. 省庁はどのように効果的に政府の優先事項に対応したか。）が該当する。この項目は、政府全体で優先的に取り組むべき事項である Government Priority を省庁別のアウトカム目標にブレイクダウンしたものが対象となる。したがって、この優先事項は省庁によって対象は異なるものの、何が優先事項であるのかは政治的に決められる。なお、各省庁の政策意図説明書のアウトカム目標は、この Government Priority を省庁別のアウトカム目標にブレイクダウンしたものをベースに検討されることになっており、PIF の優先事項は政策意図説明書の上位目標に関連したものとして、位置付けられている。

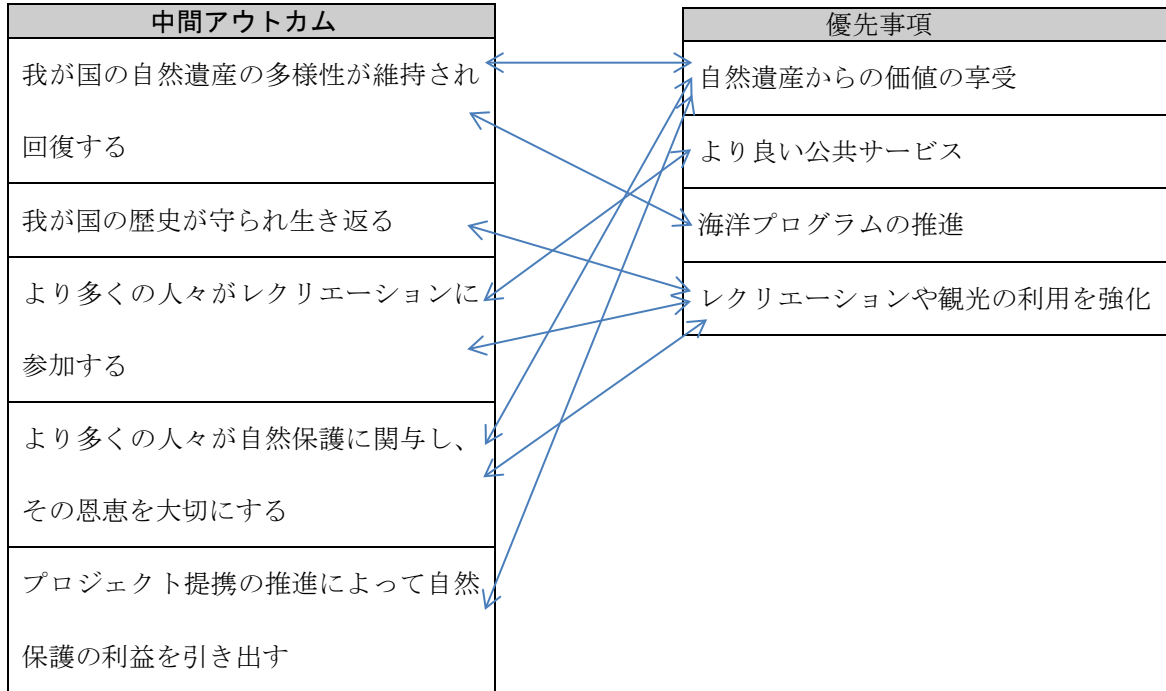
その他、リーダーシップ・方針・デリバリーの項目のうち「レビュー」では、「意図する成果の実現に向けて省庁はプログラム、サービスの業績測定、レビューをいかに実施しているか。」を確認している。後述するようにこの項目は主に省庁において、法的義務への対応ではなく自主的に実施している内部のプログラム、プロジェクト等を対象にした業績評価への取組を対象にしており、この項目を通じて、省庁における業績評価の取組の改善と見直しにも寄与している。

以下、自然保護省、第一次産業省、保健省、社会発展省、運輸省の政策意図説明書のアウトカムと PIF の優先事項との関連性を整理する。上述のように、Government Priority を基に PIF の優先事項と、各省庁の政策意図説明書のアウトカム目標が設定されていることから、それらの関連性を表記内容から確認する。これにより、PIF の優先事項の確認が、各省庁の政策意図説明書のアウトカム目標の改善に貢献するかどうかを検証する。結論としては、下記のとおり、各省ともに外形的には相互の関連性が確認できる。したがって、PIF のうち優先事項は、各省庁の政策意図説明書のアウトカム目標達成への取組状況を実質的に評価するものと言える。なお、参考として、各優先事項の評価内容の概要を掲載する。年次報告書のような目標の達成度の分析ではなく、目標達成に向けての取組、現状、課題について指摘されている。

■自然保護省

・PIFの優先事項は、政策意図説明書の全ての中間アウトカムと関連している。

図表 3-14 自然保護省の政策意図説明書と PIF の優先事項



(出典) 自然保護省資料より作成

図表 3-15 自然保護省の PIF の優先事項の評価内容

- ・ 優先事項 1: 自然遺産からの価値の享受  
生態系の保護など自然遺産の維持回復が国民にもたらす便益を引き出すことが狙いである。自然保護省の管轄する全国土の 33% に及ぶ地区を保護の必要性に沿って再区分する取組や、「自然遺産マネジメント・システム (NHMS)」に基づくプロジェクトの拡大、そして自然遺産の査定モデル構築等が進行中である。今後の課題としては、短期的で確実な成果と不確実だが長期的でより大きな成果の間のバランスを取ること、また効率性・有効性評価及び業績改善の分析能力を発展させ、目標とされるアウトカムを明確にすることが重要である。
- ・ 優先事項 2: より良い公共サービス  
様々なプロセスや法制の改善により効率性と有効性を高め、自然保護による国民の便益を高めることが狙いである。インターネットを通じてのサービス内容のプレゼンス向上は順調である。現状では多くのプロセスが必要以上に複雑で、結果としてコストが増加傾向にあるため、例えば保護区域におけるプロジェクトの認可システム等を単純化する必要がある。今後の課題としては予算の大部分を占める自然遺産の管理領域において、行政活動の実績や成果の包括的なデータ収集を行う「自然遺産マネジメント・システム」の完成が挙げられる。
- ・ 優先事項 3: 海洋プログラムの推進  
新しい海洋保護区を設定する取組が各地で進行中である。自然保護省の海洋保護機能を高めるための包括的な「プラン・ブルー」計画は現在 3 年目である。また、自然保護省は、政府が 1971 年の海洋保護法を改正するに当たり、他機関と連携して助言を行っている。生態系モデリングの作業に基づき、各海洋保護区の取組における様々な選択肢を評価するための体系的アプローチを開発することが今後の課題である。
- ・ 優先事項 4: レクリエーションや観光の利用を強化  
2013 年に設置された諮問委員会により、自然保護省の自然保護委員会 (Conservation Boards) の役割は、娯楽目的の利用の促進を含むものとされた。数多くの道路、山小屋、トイレからなる娯楽インフラを管理し、特に自転車用道路の敷設に様々な形で貢献してきた。自然保護省の今後の課題は、宿泊施設等の整備促進やマーケティングの改善等を通じて利用状況を改善させ、この投資から生じる便益を最大化することである。具体的にはニーズに合わせた投資パターンへの移行が重要であるが、その際には利害関係者や地域社会との緊密な協力が必要である。

(出典) 自然保護省資料より作成

■ 第一次産業省

・ PIF の優先事項は、政策意図説明書の全ての中間アウトカムと関連している。

図表 3-16 第一次産業省の政策意図説明書と PIF の優先事項

中間アウトカム	優先事項
輸出の成功が第一次産業セクターの生産品の完全性によって高まり、ニュージーランド固有の文化及びブランドの使用を促す	輸出機会の拡大
輸出業者が急速に成長する高価値市場に参入しやすくなり、新たな輸出機会の恩恵を受ける	セクターの生産性を改善
政府の支援により先住民族マオリを含む第一次産業に適応したアイデアが改善し採用される	持続可能な資源管理
先住民族マオリを含む第一次産業による新たなアイデアの創出及びその採用・適応が政府の措置によって支えられる	バイオリスクからの保護
先住民族マオリを含む第一次産業セクターが、環境を持続できる限度内で天然資源の利用及び生産性を最大にし、異常気象やバイオセキュリティ事象からすぐに回復することができる	
バイオセキュリティ及び食品安全システムの効果的な運用を通じて、第一次産業セクターが生物学的リスクから保護されている	

(出典) 第一次産業省資料より作成

図表 3-17 第一次産業省の PIF の優先事項の評価内容

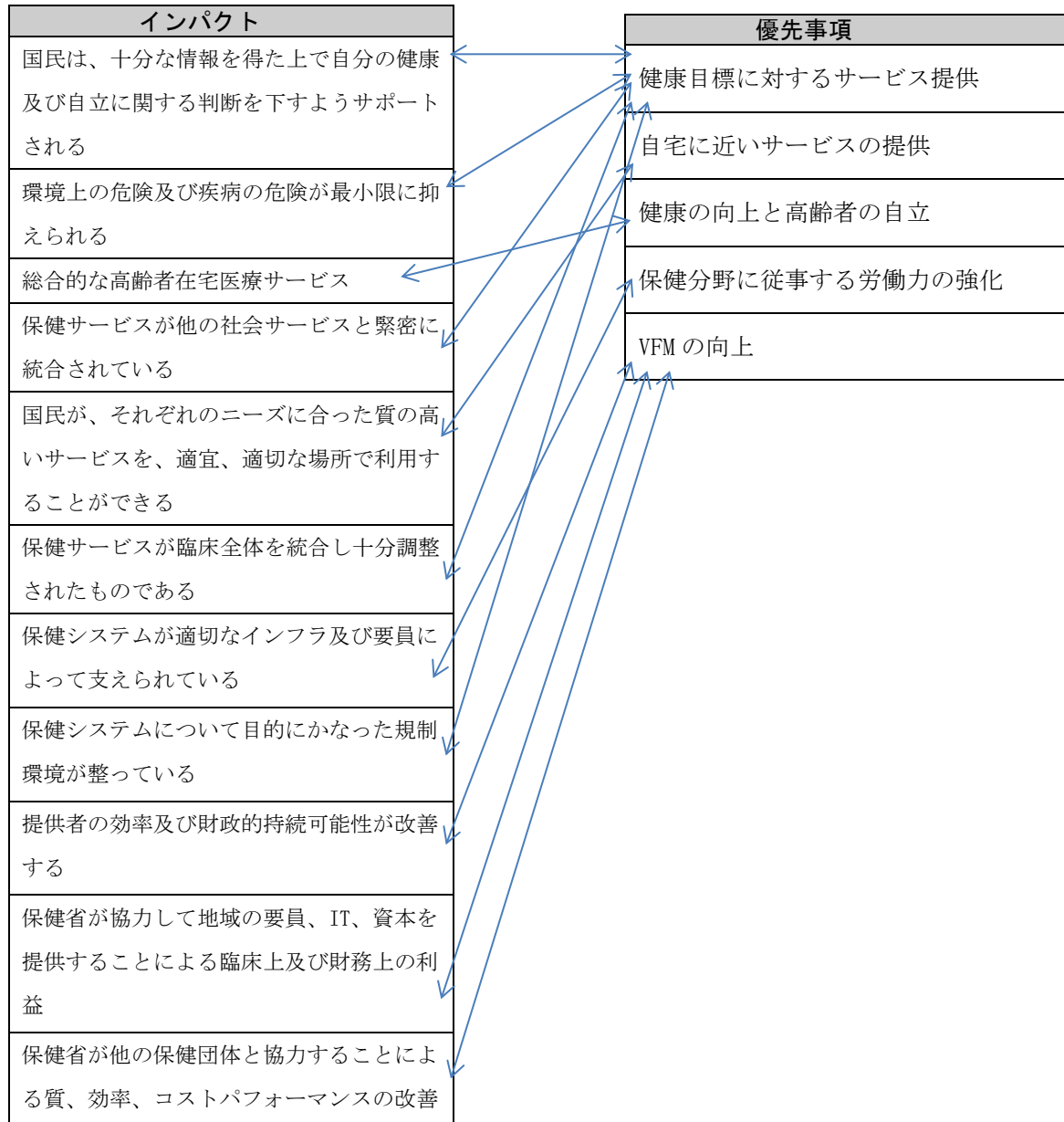
- ・ 優先事項 1: 輸出機会の拡大  
第 1 に、第一次産業省による国産品の品質保証は適切であるが、国産ブランド価値向上への取組は未だ萌芽的段階にある。バイオセキュリティ対策及び第一次産業省の組織の再編成はおおむね成功している。今後必要とされるのはニュージーランド・ブランドと新しい品質保証の展開である。第 2 に市場の維持開拓は全体的に順調である。共通食品基準システムにより規制の壁を廃し、オーストラリアとの連携を強化する取組が進行中である。
- ・ 優先事項 2: セクターの生産性を改善  
第一次産業セクターの生産性に影響する科学技術やイノベーションの促進及び普及、そして成長に必要な資本や技術の利用可能性の向上が中間アウトカム目標とされているが、その達成可能性は不明確である。未だ導入初期段階にある市場主導型の「一次産業のイノベーションのための基金 (Primary Growth Partnership: PGP) 」には将来性がある。食品安全規制による国産品のブランド化は発展途上である。マオリ族による農業関連産業の生産性改善に関しては、農業マネジメントにおける成功例を迅速かつ広汎に模範として普及させるための、より体系的なアプローチが必要である。
- ・ 優先事項 3: 持続可能な資源管理  
おおむね順調であるが、以下の問題点が指摘されている。第 1 に地方水資源管理については、取組の基盤となる包括的な分析フレームワークの開発が未だ不十分である。第 2 に漁業マネジメントにおいては、最も成長率の高い水産養殖の分野の持続可能な発展が目指されているが、取組は予定よりも遅れている。第 3 に、気候変動と森林管理に関しては、排出権取引制度における炭素価格の弱さが現行のアプローチのはらむ根本的問題を反映している。
- ・ 優先事項 4: バイオリスクからの保護  
国境セクターの再編成に関しては、関税局や移民局との緊密な協調により、サービスの一本化や国境における措置の効率・有効性向上に向けた取組が行われている。バイオセキュリティ上のリスクについては対処のためのネットワーク構築や各産業におけるリスクを同定し対応措置を支援するプログラム等が進行中である。食品媒介疾患の減少については、食品安全リスクのマネジメント方法を食品事業者に委ねる「食品法 (the Food Bill) 」の可決と、サルモネラ菌等三大病原体のリスク減少戦略の実施が重要である。

(出典) 第一次産業省資料より作成

■保健省

・PIFの優先事項は、政策意図説明書の全ての中間アウトカムと関連している。

図表 3-18 保健省の政策意図説明書と PIF の優先事項



(出典) 保健省資料より作成



図表 3-19 保健省の PIF の優先事項の評価内容

- ・ 優先事項 1: 健康目標に対するサービス提供

2009年に設定された「予防接種者数の増加」や「禁煙補助の改善」等の6項目に関するターゲット目標はおおむね順調に達成されている。これまでの成果に基づき、様々な関係者と協力して地域間における業績の一貫性と重点地域における中長期的な改善を確保することが必要である。特に影響の及びにくい一次医療セクターについて、より精緻なアプローチを取る必要がある。また、予期せぬ結果や中長期的な改善の妨げを生まないように、短期目標の設定を今後慎重に行っていく必要がある。
- ・ 優先事項 2: 自宅に近いサービスの提供

目標とされるのは、サービス提供者間の統合強化と家庭やコミュニティという場におけるサービスの提供増加である。進捗は遅いが、「統合的家庭保健センター(Integrated Family Health Centres)」の創設等は成果を挙げている。今後の課題は、政府による中期的一次医療政策の策定をサポートし、一次医療への投資から最大限の便益を引き出すことである。サービス提供者間の統合強化に関しては、医療セクターと共同で開発される統合的アプローチに基づく作業プログラムの作成を通じ、主要な優先事項に対する共通認識を省内に醸成することが重要である。
- ・ 優先事項 3: 健康の向上と高齢者の自立

省による現行の政策意図説明書(SOI)は高齢化を4つの優先事項のうちの一つとし「高齢者が自宅で居住できること」を中間的アウトカムとしているが、測定基準とターゲットに問題がある。今後の課題は、この分野における戦略目標を達成するための詳細な作業計画を作成すること、中期的フレームワークの中に優先事項を位置付け他の機関の取組との関連を明確にすること、財務省との協力により政府に対して長期的な財政的インパクト及びそのマネジメントについて助言を行うこと、等である。
- ・ 優先事項 4: 保健分野に従事する労働力の強化

164,000人を数える保健従事者に関しては、賃金、サービスの質及び継続性、増加する需要への対応等をめぐる様々なリスクがあり、その改革のためには新しいアプローチが必要である。ニュージーランド保健従事者諮問委員会(Health Workforce New Zealand: HWNZ)の役割と省の他の分野との協調に関しては様々な問題が生じてきたが、省内における責任の範囲が明確にされたことで状況は改善しつつある。今後の課題は、優先アウトカムに即してセクター戦略と中期的な保健労働人口計画を一致させること、短中期的な一連の可能な選択肢を同定すること、他機関との協調の有効性を高めること等である。
- ・ 優先事項 5: VFMの向上

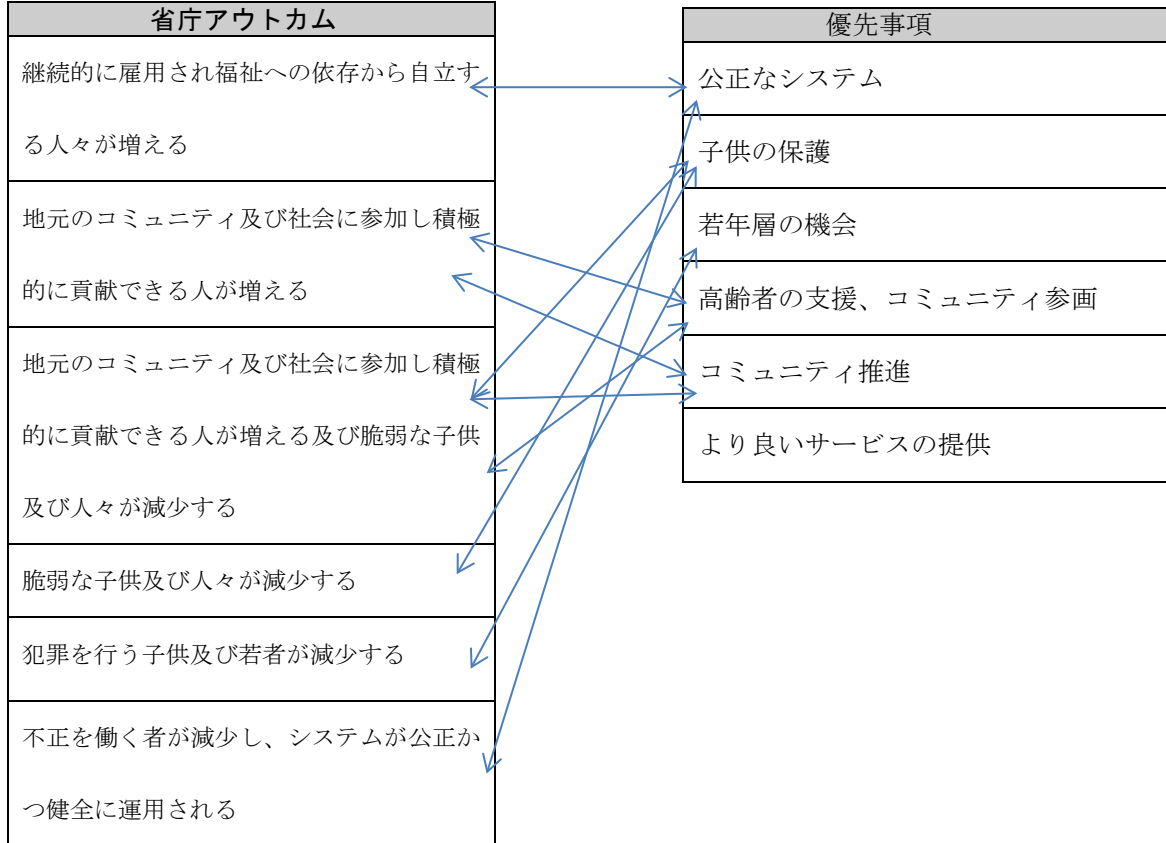
基本予算削減目標の達成に向けた取組が運営戦略と十分に関連づけられておらず、新しい上級指導チーム(Executive Leadership Team)の関与も未だ低い水準にある。運営モデルの抜本的改革を伴う戦略的で精緻な総合的アプローチによって、効率性向上と革新のインセンティブを高め、予算削減を持続可能なものとする必要がある。具体的課題としては、業務委託や業績モニタリングのためのプロセスを改訂し規則の遵守を重視する形式的なマインドセットを排すること、効率性及び有効性の向上のためにどのような変更が必要かを定期的に検討すること、質と時間をマネジメントするためのシステム導入等が重要である。

(出典) 保健省資料より作成

■ 社会発展省

- ・ PIF の優先事項は、政策意図説明書の全ての中間アウトカムと関連している。

図表 3-20 社会発展省の政策意図説明書と PIF の優先事項



(出典) 社会発展省資料より作成

図表 3-21 社会発展省の PIF の優先事項の評価内容

- ・ 優先事項 1 -公正なシステム

社会発展省は所得補助金と雇用の管理を一つの組織の中で統合することで、失業者の再雇用支援に大きな成果を挙げている。課題の一つは、長期失業保険受給者の再雇用であり、この点に関しては法律上の変更が必要である。また社会発展省は勤労能力に関する決定に際して医療関係者の判断に依存する傾向があるが、この点に関して専門知識を有する職員をより良く活用することが、医師の助言を補完しより多くの再雇用を支援することにつながる。
- ・ 優先事項 2 -子供の保護

2006 年以来社会発展省の管轄下にある児童青年家庭 (Child Youth and Family: CYF) プログラムに関して社会発展省は様々な業績改善を達成してきた。今後、優先事項となるのは、サービスの質と一貫性に関して改善することである。「6 歳から 9 歳の危険」について社会発展省が行った活動と、そこで最もリスクの高い人々を同定するために取られた証拠に基づくアプローチは特に重要である。今後の社会発展省の活動の成否を決定するのは質に関するアジェンダ (the quality agenda) と、保健、教育、住宅供給セクターにおける他の組織の活動である。
- ・ 優先事項 3 -若年層の機会

この優先事項の下には、順調に進路を歩む若年者数の増加及び若年者による再犯罪の減少という 2 つのアウトカム項目に関連する多くのプロジェクトが含まれる。多くの成果を挙げってきたが、しかし複数のプログラム間に一貫性が欠如しているという問題がある。この点の改善に関して社会発展省は高等教育委員会 (Tertiary Education Commission) 及び教育省と協力して現在対応中であり、近日中に内閣に対し報告を行う予定である。
- ・ 優先事項 4 -高齢者の支援、コミュニティ参画

高齢労働者の支援を目的とした「建設的高齢化戦略 (Positive Aging Strategy)」に基づく多くの政府優先事項がある。職場における高齢者の積極的関与の機会に関する取組の他に、85 歳以上の高齢者に対する訪問サービスの提供などがあり、これらは概して高齢者が生活において可能な選択肢に気づけるようにすることを目的としている。社会発展省のアプローチの強みは、柔軟なプラクティスにより個別の状況の考慮が可能な点にある。また老齢年金申請の電子化も非常に順調に進展している。
- ・ 優先事項 5 - コミュニティ推進

この優先事項は、政府の意図する次の 3 点に対応するものである。すなわち、当該地域において社会福祉事業の選択について地域社会がより発言権を持つこと、NGO の能力を創成すること、そして NGO にかかる応諾コストを制限することである。多くのイニシアティブが萌芽段階にあるため、その進展を評価することは現時点では難しいが、NGO や関係者により好意的に迎えられている。
- ・ 優先事項 6 -より良いサービスの提供

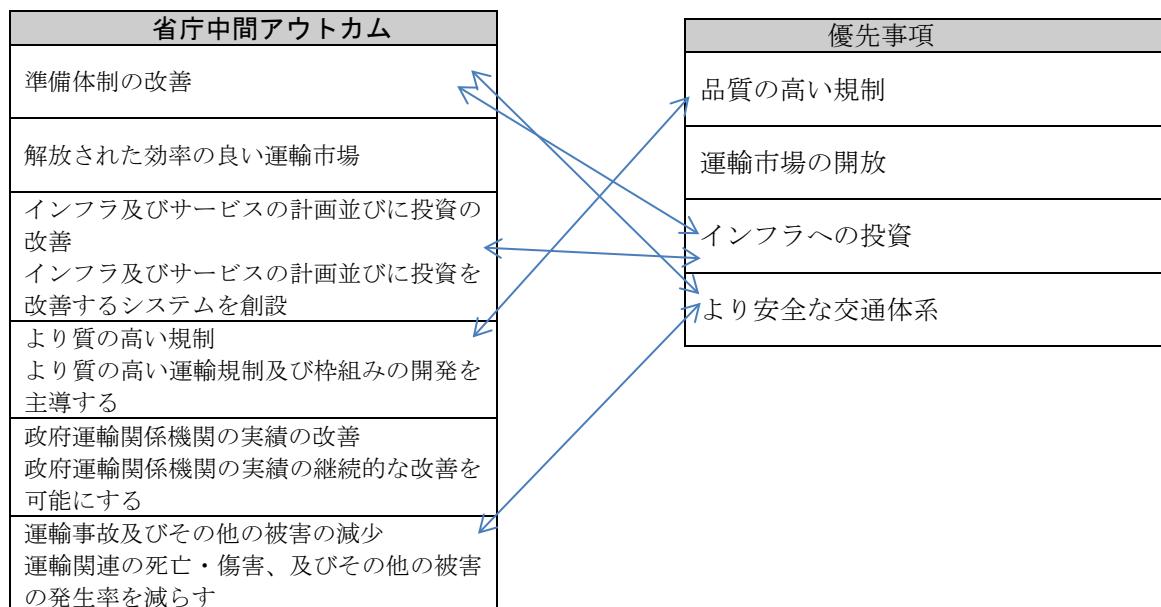
この優先事項に関する最近の最も面白い展開は、複数の省庁のサービスを統合する地域センターが提供する「コミュニティ・リンク」イニシアティブである。初期実施地域においては地域社会への高度な関与が達成されている。政府によるサービスを電子的に統合する「サービス・リンク」イニシアティブは、今後、上手く開発・実施されれば、国民によるサービスの利用可能性を大幅に向上させるものである。学生ローンや老齢年金サービスの電子化は順調に進歩している。

(出典) 社会発展省資料より作成

■運輸省

・ PIF の優先事項は、政策意図説明書の全ての中間アウトカムと関連している。

図表 3-22 運輸省の政策意図説明書と PIF の優先事項



(出典) 運輸省資料より作成

図表 3-23 運輸省の PIF の優先事項の評価内容

<ul style="list-style-type: none"><li>・ 優先事項 1: 品質の高い規制 この分野において運輸省は多くの優先プロジェクトを成功させてきた。その最初のものである車両認可に関する改革は今後の政策展開のモデルと捉えられており、ここでは幅広い関係者への諮問と地域社会への積極的な関与が見られた。しかし、道路使用料改革に関しては利害関係者からその決定プロセスへの疑問が挙がっている。今後の規制変更の参考とするため、諮問やコミュニケーションの在り方を反省することが有益であろう。</li><li>・ 優先事項 2: 運輸市場の開放 この分野の最も顕著な例である新しい航空サービス協定の締結に際して国内の様々な国際空港と行われた諮問の在り方は、関係者から高く評価されている。運輸省は現在、よりグローバルな視野を持ったアプローチへの移行を検討しているが、早期に重要な国々との間で試験的取組を行い、その成功可能性を吟味する必要がある。第 2 の課題である新しい公共交通運営モデルの展開は、総合的に順調である。</li><li>・ 優先事項 3: インフラへの投資 本優先事項にはクリフォード・ベイ・フェリーターミナルや鉄道のターンアラウンド設備等への投資が含まれ、順調な進展を見せている。最大の課題はオークランドにおける投資対象の選択である。そのためには運輸セクターに関するメタ・フレームワークを設定し、その上での助言を行うことが必要である。運輸省は当該セクターに関する政府政策声明を立案中であり、また全国インフラ計画の策定を検討中である。</li><li>・ 優先事項 4: より安全な交通体系 安全性向上に関する運輸省の 12 か年計画は広い文脈における優先事項の設定に貢献してきた。2011-12 年及び 2013-15 年を対象としたアクションプランが設定されており、そのほとんどが他機関との協力の下、期限内に実行されている。ただし関係者からは事故に関する統計が以前よりも重要視されなくなっているとの指摘がある。順調な成果を挙げている本領域の規制における自らの将来的役割を、運輸省は再検討し明確にするべきである。</li></ul>
--

(出典) 運輸省資料より作成

## 参考資料 英国の能力評価プログラム (Capability Review Programme)






### ■概要

- 英国において 2005 年に始まった能力評価プログラム (Capability Review Programme) は、政府の個別機関を対象に組織としての能力を統一的に評価し、結果を公表して機関同士の比較を可能にする試みで、公共サービス改革 (Civil Service reform agenda) の一環として実施されたものである。このプログラムの目的は、中央政府の能力を段階的に改善し、現在、そして未来に起こりうる運営上の問題に対応できるようにすることである。この評価の中で発見された弱点に対し、それぞれの機関はアクションプランを作成・実行し、現在そして未来に起こりうる運営上の問題に確実に対応できるようにする義務がある。
- 本プログラムを所管しているのは内閣府の公務員担当 (head of the civil service) である。政府関係者及び外部の専門家の協力により能力評価プログラムは、10 の要素 (リーダーシップ、戦略、運営の 3 つの分野に分類されている) に焦点を当てるモデルとなった。また、評価は本能力評価プログラムを政府主導でかつ一定の独立性と専門的見識を保って行うため、外部の上級専門家を評価チームに参加させることとし、同時に評価チーム 5 名中、2 名を民間セクター、1 名を地方自治体から選抜している。
- 評価の第 1 段階評価は、17 ある政府の主要な機関全てを対象にして、2006 年 7 月から 2007 年 12 月までに実施された。内閣府は第 1 段階において、進捗 3 か月・6 か月・12 か月ごとに状況調査し、24 か月後の第 2 段階につなげた。また、第 2 段階に行う評価の最初の 6 つの機関を、2008 年 7 月と 12 月に開始した。第 2 段階の残りの評価作業は、2009 年 7 月までの期間に完了する。

### ■評価モデル

- 能力評価プログラムは、以下のようにリーダーシップ、戦略、デリバリーの 4 つの項目で構成され、各項目について 5 つの区分で評価される仕組みになっている。

図表 能力評価プログラムの格付け

表記	格付け	内容
	強固 (Strong) (4)	今後の運営に向けて十分に能力がある。
	好位置 (Well placed) (3)	現在計画中、あるいは既に実行中のアクションを通して、今後の運営に向けて不足している能力を補完するという対応ができています。
	改善余地あり (Development area) (2)	機関は、回復アクションを取ることによって、今後の運営に向けた能力の大きな弱点に対応することができる。
	緊急改善 (Urgent development area) (1)	将来の運営に向けて、能力に緊急対応を必要とする弱点がある。
	深刻な懸念 (Serious concerns) (0)	現在の能力に関する深刻な懸念がある。

図表 能力評価プログラムの評価区分

<リーダーシップ1>方向性の提示

- ・組織の将来像について、明確で説得力があり首尾一貫したビジョンを持ち、それを伝えているか？
- ・幹部は、チームワークを通じて効率よく機能しているか？（組織内部の境界を越えて協働しているか、幹部ではない人材も活かしているか、などを含む）
- ・幹部は困難な課題に対する意思決定を行い、それらについての見通しを立て、成果を改善し続けるための献身的行動と姿勢をみせているか？
- ・幹部は、改革に対する反対の動きが生まれた時に、対処しそれを解決して効率よく改革を進めているか？

<リーダーシップ2>情熱、速度、気力

- ・組織とそのビジョンに対するエネルギー・情熱・誇りを持てるようにするよう、一体感のある文化と価値観、態度を作り出し維持しているか？
- ・リーダーは、効果的にコミュニケーションをとり、職員と関係者に尊敬・信頼・忠誠そして自信を生み出すことのできる、明確で外向的なロールモデルを発揮しているか？
- ・職員と関係者を能動的に励まし、彼らの意見を聞き、フィードバックを通じて行動を促進することで、彼らと協働することに対する誠実さ、自信、自覚を示しているか？
- ・影響と成果に集中し、達成したことを正しく評価し、組織の改善のために（場合によっては）組織に立ち向かうことで、顧客にとっての望ましい結果を出すという情熱を見せているか？

<リーダーシップ3>人材育成

- ・組織は自らのビジョンと戦略を実行に移すための、正しい能力とリーダーシップを持った人材を確保しているか？多様性と公平性に対する献身を示しているか？
- ・個人の業績を、透明性と一貫性をもって管理し、高い業績は認め低い業績には改善を促すことができているか？個人の業績目標は、組織の業績目標と一貫しているか？
- ・個人の、そしてチームリーダーの経営の才能を見出し育てることで、職員全員を最大限に活かしているか？重要な役職を効果的に引き継ぐためにどのような計画を立てているか？
- ・組織と運営システムにおける、重要な欠陥を改善する計画があるか？

<戦略1>戦略の設定と成果への集中

- ・隅々まで行き渡っている挑戦的な成果・目標・方法論を含む、明確で一貫性があり、達成可能な戦略を持っているか？
- ・組織の戦略は、成功した状態を明確に示し、顧客の生活の質を高め国家に資することに焦点を当てているものか？
- ・戦略を常に時代に合わせて更新し、状況が変わっても良い機会をつかむ準備ができているか？
- ・戦略を立て、優先すべき成果のつり合いが適切に取れるようにするために、組織の政治的なリーダーとどのように協働するかを明確にしているか？

<戦略2>証拠と顧客の観察に基づいた意思決定

- ・組織の運営方針とプログラムは、顧客に焦点を当て、早い段階から顧客からの協力と観察を得て作成されたものであるか？顧客の需要と意見を理解しそれに対応しているか？
- ・組織のビジョンと戦略は、最新の証拠と分析を正しく利用しているものか？
- ・将来の傾向を予測し、それに備えて計画を立て、様々な選択肢から最善のものを選んでいくか？
- ・成果を評価・測定し、そこから得た教訓を戦略設定に確実に反映しているか？

<戦略3>協力し共通の目標を設定する

- ・分野横断的な問題に対処するために、政府と協働し、ともに戦略と方針を立てているか？
- ・方針を立てる際に、早い段階からパートナーと関係者と協力し、彼らの経験を活かしているか？

か？

- ・組織の戦略と方針は、他の組織のそれらと確実に一貫しているか？
- ・政治的リーダー、幹部、組織、運営上のパートナーそして顧客と、戦略を共有しているという意識を育てているか？

<デリバリー1>運営を刷新し改善する

- ・適切な刷新を行い、それを効果的に管理するために必要な構造、人材そしてシステムを有しているか？
- ・リーダーは、組織やパートナーに、刷新を行い更にお互いに学ぶことができるような権限とインセンティブを与えているか？最前線で働く職員に、運営を改善できるような権限とインセンティブを与えているか？
- ・刷新は核となるビジネスに明確に結び付き、リスク管理に対する一貫した戦略と効果的なアプローチに支えられているか？
- ・刷新の結果を用いて、リソースの優先順位を決定し将来の刷新に役立つ情報を残すことで、刷新の成果と付随して生まれた価値を評価しているか？

<デリバリー2>計画、リソース、優先順位

- ・ビジネス計画の過程で、効果的に提供しているサービスに優先順位を付けて、組織の戦略的目標を達成することに焦点を当てているか？また、必要な時には、優先すべき成果の釣り合いをとるために難しい意思決定をすることができるか？
- ・組織の運営計画は強固で一貫性があり、戦略に沿ったものであるか？また、それは全体として、組織の戦略的目標を効果的に達成するものであるか？
- ・組織のリソースを効果的に維持しているか？運営計画は、十分考慮された財政的視点と、適切なレベルの財政的柔軟性ととも、コストに影響する主要な要素を含んでいるか？
- ・運営計画とプログラムは、効果的に管理され、定期的に評価されているか？

<デリバリー3>明確な役割、責任、運営モデルを設定する

- ・明確で合意を得ている、分野横断的に戦略的目標を達成できるような運営モデルを設定しているか？
- ・近い関係のない組織を含め、運営に対する役割と責任を明確にし、合意を得られているか？それらは合意され、適切な報酬、インセンティブ、政府協定によって支持されているか？
- ・他の組織の、あるいは運営モデルに関わるパートナーを、協働体制に参加させ支援しているか？彼らは、効果的な協働のための障害を取り除こうというコミットメントの意識を共有しているか？
- ・運営組織の効果・効率を保証できるか？

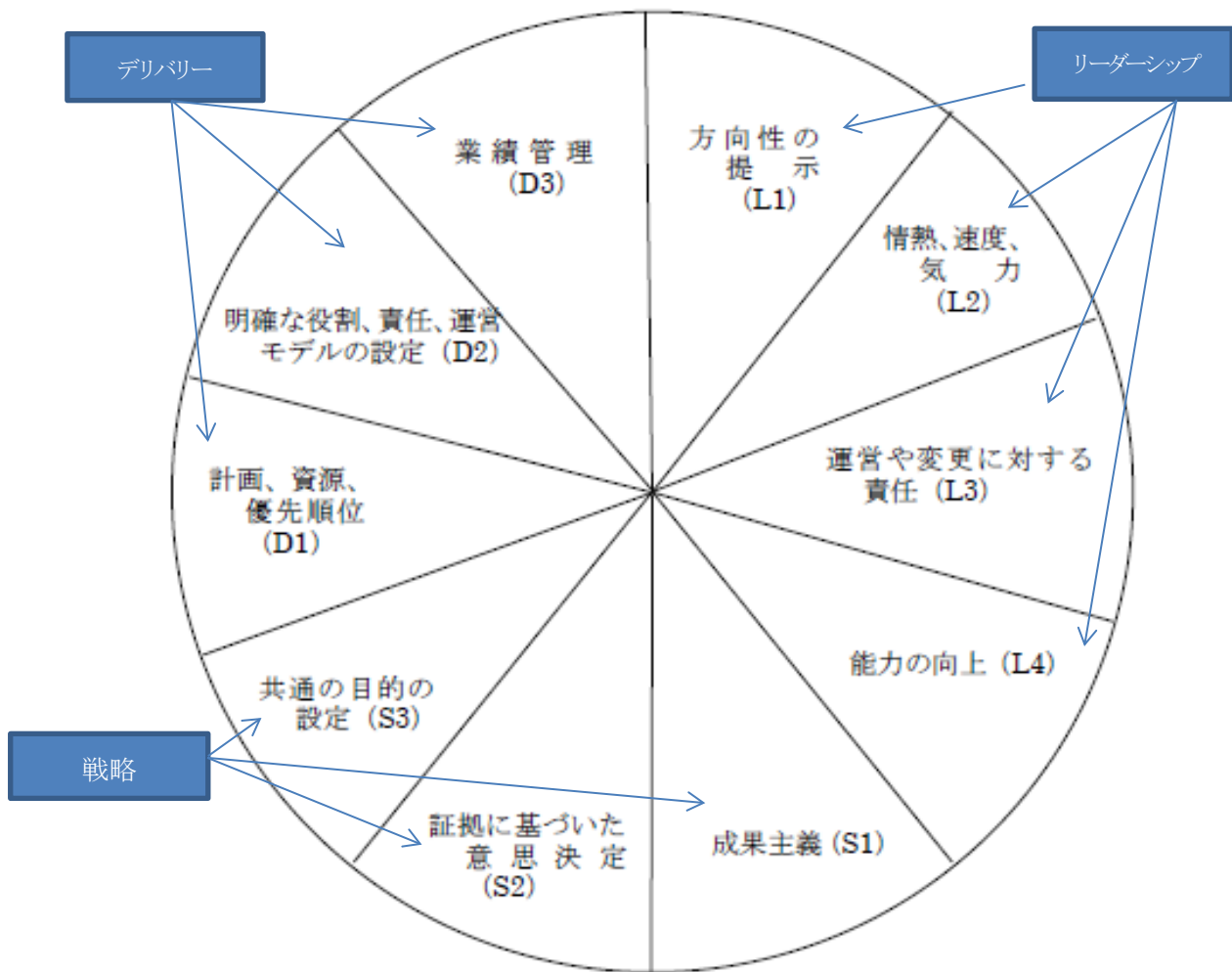
<デリバリー4>業績管理と費用対効果

- ・戦略とビジネス計画の中で設定されている優先事項を達成するための運営を行っているか？
- ・組織が取る行動は、効率と費用対効果を保証するために要素を備えているか？
- ・戦略的目標を追求する中で、組織・運営システム全体の業績を向上させ、優秀な機関となるための努力をしているか？
- ・運営システムの中で、幅広く業績とリスクを管理する手助けになるような分析に基づいた、質が良くタイムリーで合意を得ている業績情報を持っているか？運営目的の達成ができていない（あるいは順調に達成できていない）場合、アクションを起こしているか？

(出典) 内閣府資料より作成



図表 能力評価プログラム



(出典) 内閣府資料より作成

■評価の進め方

- ・ 評価の進め方は以下のとおりであった。
- 第一次評価
  - ・ 能力評価フィールドワークが、5名のチームによって行われた。能力要素それぞれについての評価の格付けを実施。「要改善分野」の内容を示すレポートを作成。(評価を受けた)それぞれの機関による対応計画
- 3か月状況調査
  - ・ 省庁の幹部が、強固なアクションプランを実行する必要があるということを証明するために、内閣官房長官と会談する。

#### ○6 か月状況調査

- ・ 内閣官房長官が省庁幹部と再度会談し改善の進捗についてのコメントを返した後に、評価チームに始めから参加していた 1 人ないし 2 人のメンバーが、機関自身が進捗をどう評価しているかを検査し、インタビューとフォーカスグループを行う。

#### ○12 か月状況調査

- ・ 内閣府が 6 か月経過時点での状況調査に対して、より深く、改善や影響を確認する。

#### ○18 か月状況調査

- ・ 必要な場合にのみ行われる（今のところ 1 度も行われていない）。

#### ○2 年後、第 2 次評価

- ・ 第一次評価から機関がどのように改善したかを再度検査して評価を更新する。第一次評価チームからの 1 名を含む 3 名のチームによって実行される。

#### ■検査の結果（確認された事項）

- ・ 検査（NAO（2009）“Assessment of the Capability Review programme”）により確認された主な事項は以下のとおりである。

#### ○評価コスト

- ・ 内閣が第一次評価にかけたコストは 5500 万ポンドであり、これはそれぞれの機関につき 32 万 4000 ポンドに相当する。第 2 次評価の予想されるコストは 4300 万ポンドまで削減され、これはそれぞれの機関につき 22 万 6000 ポンドに相当する。

#### ○格付けの結果

- ・ 第一次評価で行われた 170 件の能力評価（17 の機関それぞれにおいて 10 の要素が分析された）の 3 分の 2 は、機関を「好位置」（well-placed）以下とランクづけた。評価の 4 分の 1 は「緊急改善」（urgent development areas）であった。2 つの機関（内務省 Home Office と保健省 Department of Health）においては、能力に関する深刻な懸念が 1 あるいは 2 の要素において発見された。概して状況は複雑であったが、唯一国際開発省だけが半数以上の項目で「優良（強固）」あるいは「良（好位置）」と評価された。弱い分野として共通しているのは、機関の幹部のリーダーシップの弱さ、異なる運営モデルの理解と利用、サービスの運営と全職員のスキルに関する問題の幅であった。これらは全体として、我々と、決算委員会（Public Accounts Committee）によるここ数年間の調査の結論を裏付けとなった。

#### ○改善対応

- ・ 機関の弱点を克服するためのアクションは、これまでは幹部の重要な役割であった。そのため、評価を踏まえて、それぞれの機関が、能力評価への対応を先導するよう担当の幹部を指名した。また、上級幹部を「改革責任者（change director）」に指名して、能力評価に対する機関の対応を設定させた。4 つの機関では、改革責任者は同時に幹部でもあり、その他の機関では改革責任者は指名された役員に報告するという形を

とっていた。機関の半数（9）は、幹部ではない改革責任者に、現状の運営判断と業績に異議を唱えるより大きな権限と責任を与えた。

#### ○リーダーシップの変化

- ・ ほとんどの機関（14）が、レビューの結果を踏まえて、プログラム・プロジェクト管理体制に変更を加えた。3分の2（12）の機関は上級役員を異動させ、最も優先されるプロジェクトが最適な人物によって主導されるように再配置した。そして、ほとんど全て（16）の機関が、機関の能力を最大限に発揮させることができる人材を有している現状に満足していた。

#### ○内閣府等の支援

- ・ 3分の2（11）の機関が、能力評価への対応を計画している時に、内閣と協議した。10の機関はその協議を有用であったと考えているが、7の機関は、内閣が良いプログラムを策定し提案する能力に不足があると感じた。半分以下（8）の機関は、また、国立政府学校（National School of Government）に改善実行計画に関する支援を求めた。省庁は、政府の中心に位置するこれら2つの機関（内閣と国立政府学校）がどのように、能力評価が指摘した問題に対する解決策について実用的な支援を提供することができるのか、より明確な支援と答えを求めている。

#### ○業績に与えた影響

- ・ 省庁は未だ、能力評価に対して行ったアクションが、成果に対して及ぼした影響を示していない。彼らは能力評価プログラムの影響を、新たな国務大臣の就任、外部メディアの批判や予算増加などといった、同じように変化を生む他の影響と区別するのは難しいと感じている。更に、将来的にも原因と効果を示すのは困難であり続けるだろうと考えている。なぜなら、政府の中央で様々なサービスを行う約270の執行機関と非省庁公共機関が、直接的には調査に含まれていなかったからである。

#### ○2期目の実施で評価内容は改善

- ・ 6つの機関が実施した第2次評価では、全ての機関が、より良い結果を出した。例えば内務省では、能力評価の要素のうち4つにおいて評価カテゴリーが2段階上方修正され、3つの要素において評価カテゴリーが1段階上方修正された。内務省は強く内部マネジメントのリーダーシップを育て、戦略的方向性と運営モデルを明確にし、ビジネス計画と組織のサービスを改善した。

図表 第2次評価を受けた6つの機関における、スコアの変化

スコア	このスコアで評価された要素の数	
	第一次（2006年7月・12月）	第二次（2008年7月・12月）
強固	2	7
好位置	16	24
改善余地あり	26	28
要緊急改善	14	1
深刻な懸念	2	0

（出典）NAO 資料より作成

## 第IV章 業績改善フレームワーク（Performance Improvement Framework: PIF） の運用状況

### 1. PIFの実施状況

以下、ウェブサイトで公表されている PIF フォーマルレビュー報告書より実績を整理する。うち、統計局、自然保護省、財務省、土地情報局は2度の実績がある。

図表 4-1 公表されている PIF の実績\*\*\*

省庁	PIF レビュー（西暦）						フォロ ーアッ プ	アクシ ョンプ ラン
	2010	2011	2012	2013	2014	2015		
首相・内閣省				○			2015	
統計局		○			○			
企業・イノベーション・雇用省**					○			
無過失責任機構					○			
議会法制局					○			
議会サービス局					○			
衆議院事務局					○			
自然保護省	○				○			2010
財務省		○			○		2012	
カンタベリー地震復興局					○			
保安情報局					○			
重大不正捜査局					○			
文化・遺産省					○			
職業局				○				
行政サービス委員会				○				
土地情報局	○			○				2010
運輸省				○			2014	
第一次産業省				○				
環境省			○					
内務省			○				2014	
保健省			○					
矯正省			○				2014	
関税局			○				2014	
警察庁			○				2014	
国防省			○				2014	
司法省			○				2014	
教育レビュー局			○					
経済発展省*			○					
法制局		○					2013	
太平洋離島局		○					2012	
女性省		○					2013	
教育省		○					2013	
歳入庁		○					2013	
貿易経済促進庁		○					2013	
運輸局		○					2012	
社会発展省		○					2013	
マオリ発展省	○							2010
外務・貿易省	○						2013	2010

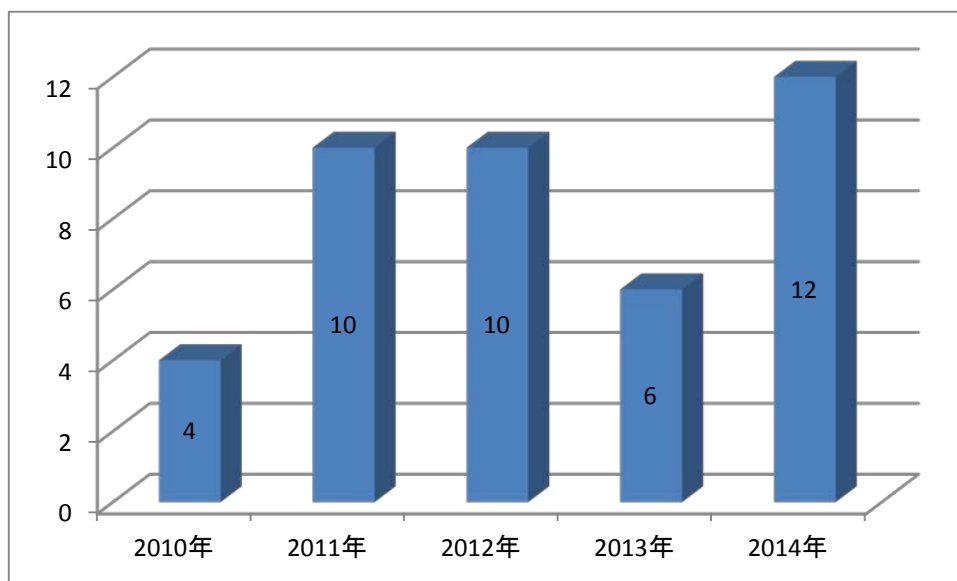
（出典）行政サービス委員会資料より作成。

\*:現在は廃止され、企業・イノベーション・雇用省に統合。

\*\*企業・イノベーション・雇用省は2012年6月に、ビル・住宅省、労働省、経済発展省\*、科学・イノベーション省が統合されて設立された。

\*\*\*政府通信保安局（Government Communications Security Bureau）の結果のみ公表されていない。

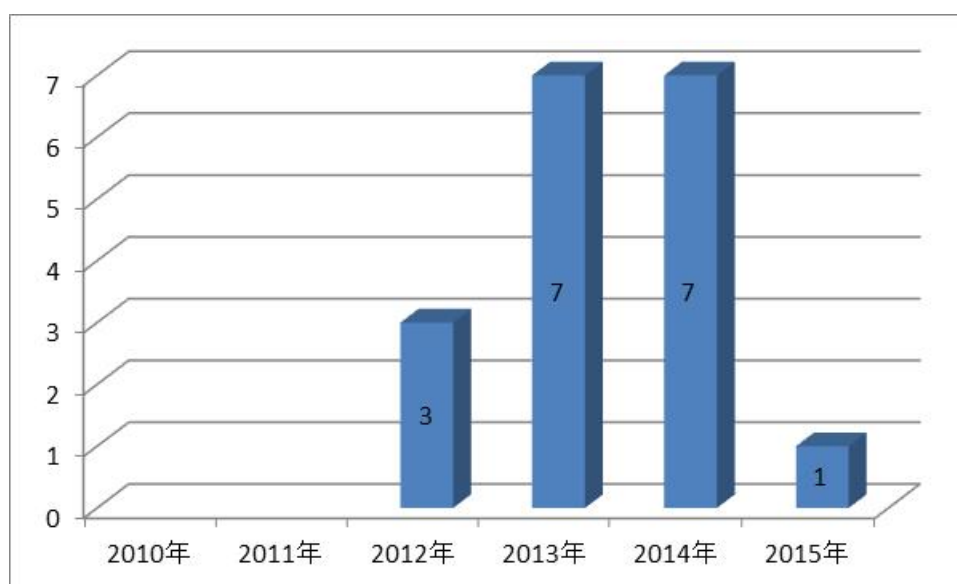
図表 4-2 PIF の実績（年度別）



（出典）行政サービス委員会資料より作成

また、PIF のフォローアップの実施状況を年度別に整理すると以下のとおりである。なお、アクションプランを策定している実績 4 件（自然保護省、土地情報局、マオリ発展省、外務・貿易省）は全て 2010 年の実績である（アクションプランは、現在は廃止されており、フォーマルレビュー報告書の冒頭の「省庁の対応」がその役割を果たしている）。

図表 4-3 PIF フォローアップ・レビューの実績（年度別）



（出典）行政サービス委員会資料より作成

## 2. PIFの結果

PIFの結果については、評価項目ごとに格付けがなされるとともに、その概要が記載されている。なお、成果に関する事項については、優先事項、核となる経営領域とともに、省庁によって異なることから各省ごとに項目を設定して評価が行われている。一方、組織マネジメントの項目については各省庁で共通した枠組みにより評価が行われており統一的な観点から状況が確認できる。また、規制については該当する省庁のみが格付け評価を行っている。

図表 4-4 PIF レビューの分析項目

エリア	設定されている項目
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成果のうち、優先事項、核となる経営領域は各省庁において設定。よって、省庁により対象、内容、数は異なる。</li> <li>・設定された事項の単位で格付け評価を実施。</li> </ul>
組織マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「リーダーシップ・方針・デリバリー」「外部関係」「人的資源開発」「財務、資源マネジメント」において計 17 区分で格付け評価を実施。各省庁で共通。</li> </ul>
規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1 項目で格付け。該当しない省庁もある。</li> </ul>

(出典) 行政サービス委員会資料より作成

以下、行政サービス委員会のウェブサイト<sup>33</sup>に掲載されている PIF レビューの報告書のうち、20 の主要省庁<sup>34</sup>の PIF レビューのうちのサインのものについて結果状況を整理する。なお、セルフレビュー報告書は一般に公開されていないため、以下ではフォーマルレビューを対象とする。

まず、下図表は PIF レビューのうち、成果に区分される優先事項の格付け結果である。優先事項事項の内容、数は各省庁によって異なるが、約半数近く (50.0%) が「好位置」に格付けされている。続いて「改善余地あり」(31.3%)、そして「強固」(15.6%) の順で構成割合が高い。格付けが高い「強固」と「好位置」を加えると、約 65.6% が該当する。

一方、省庁別に見ると、「強固」及び「好位置」を含む割合が相対的に高いのは<sup>35</sup>、矯正省 (100%)、第一次産業省 (100%)、社会発展省 (100%)、外務・貿易省 (90%)、首相・内閣省 (80%)、環境省 (80%)、経済発展省 (80%)、司法省 (80%) である。一方、相対的に低いのは、職業局 (0.0%)、保健省 (20%)、女性省 (33.3%) 内務省 (33.4%)、教育省 (40%) であった。

<sup>33</sup> <http://www.ssc.govt.nz/pif-reports-announcements%20>

<sup>34</sup> 省庁は主要省庁を念頭に任意で選択した。自然保護省、財務省、文化・遺産省、行政サービス委員会、運輸省、首相・内閣省、貿易経済促進庁、環境省、内務省、保健省、矯正省、国防省、司法省、経済発展省、女性省、教育省、社会発展省、外務貿易省、第一次産業省、職業局。

<sup>35</sup> 以下では、今次調査において対象とした省庁の結果を基に、平均との比較でその割合から相対的に判断した。

図表 4-5 PIF レビューの結果（優先事項） 単位：件数

省庁	強固	好位置	改善余地あり	弱い	評価不可	計
自然保護省		3	1			4
	0.0%	75.0%	25.0%	0.0%	0.0%	
財務省		3	2			5
	0.0%	60.0%	40.0%	0.0%	0.0%	
文化・遺産省		2	3			5
	0.0%	40.0%	60.0%	0.0%	0.0%	
行政サービス委員会		2	2			4
	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	
運輸省	1	2	1			4
	25.0%	50.0%	25.0%	0.0%	0.0%	
首相・内閣省	2	2	1			5
	40.0%	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	
第一次産業省		4				4
	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
環境省	2	2	1			5
	40.0%	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	
内務省	1	1	2	2		6
	16.7%	16.7%	33.3%	33.3%	0.0%	
保健省	1		4			5
	20.0%	0.0%	80.0%	0.0%	0.0%	
矯正省		1				1
	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
国防省	1		1			2
	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	
司法省		4	1			5
	0.0%	80.0%	20.0%	0.0%	0.0%	
経済発展省	2	6	2			10
	20.0%	60.0%	20.0%	0.0%	0.0%	
女性省		1	2			3
	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	
教育省		2	3			5
	0.0%	40.0%	60.0%	0.0%	0.0%	
社会発展省		6				6
	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
外務貿易省	6	3	1			10
	60.0%	30.0%	10.0%	0.0%	0.0%	
貿易経済促進庁		4	1		1	6
	0.0%	66.7%	16.7%	0.0%	16.7%	
職業局			2			2
	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	
計、平均	16	48	30	2	1	97
	16.7%	50.0%	31.3%	2.1%	1.0%	

（出典）行政サービス委員会資料より作成

次にこれら優先事項の前提として位置付けられている核となる経営領域の有効性の格付け結果を以下に示す。優先事項と同様に核となる経営領域も、内容、数は各省庁によって異なるが、約半数近く（46.4%）が「改善余地あり」に格付けされている。続いて「好位置」（40.2%）、そして「強固」（8.1%）の順で構成割合が高い。

図表 4-6 PIF レビューの結果（核となる経営領域のうち「有効性」） 単位：件数

省庁	強固	好位置	改善余地あり	弱い	評価不可	計
自然保護省		4	1			5
	0.0%	80.0%	20.0%	0.0%	0.0%	
財務省	1	1	1			3
	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%	
文化・遺産省		1	2			3
	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	
行政サービス委員会		2	2			4
	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	
運輸省		2	3	1		6
	0.0%	33.3%	50.0%	16.7%	0.0%	
首相・内閣省		2	1			3
	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	
第一次産業省		1	2			3
	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	
環境省		2	2			4
	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	
内務省	1	2	5			8
	12.5%	25.0%	62.5%	0.0%	0.0%	
保健省		2	3	1		6
	0.0%	33.3%	50.0%	16.7%	0.0%	
矯正省	1	4	1			6
	16.7%	66.7%	16.7%	0.0%	0.0%	
国防省			2	1		3
	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	
司法省		2	5			7
	0.0%	28.6%	71.4%	0.0%	0.0%	
経済発展省	1		3			4
	25.0%	0.0%	75.0%	0.0%	0.0%	
女性省		1	1			2
	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	
教育省		3	6		1	10
	0.0%	30.0%	60.0%	0.0%	10.0%	
社会発展省	2	6	1			9
	22.2%	66.7%	11.1%	0.0%	0.0%	
外務貿易省	2	1	1		1	5
	40.0%	20.0%	20.0%	0.0%	20.0%	
貿易経済促進庁		2	1			3
	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	
職業局		1	2			3
	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	
計、平均	8	39	45	3	2	97
	8.2%	40.2%	46.4%	3.1%	2.1%	

（出典）行政サービス委員会資料より作成

省庁別に見ると、「強固」及び「好位置」を含む割合が相対的に高いのは、社会発展省（88.9%）、矯正省（83.4%）、自然保護省（80%）、財務省（66.6%）、首相・内閣省（66.7%）、貿易経済促進庁（66.7%）である。一方、相対的に低いのは、国防省（0%）、司法省（28.6%）、教育省（30%）、職業局（33.3%）、第一次産業省（33.3%）、保健省（33.3%）、文化・遺産省（33.3%）、運輸省（33.3%）であった。



次に同じく核となる経営領域のうち効率性の格付け結果を以下に示す。優先事項と同様に、内容、数は各省庁によって異なるが、約半数近く（55.7%）が「改善余地あり」に格付けされている。続いて「好位置」（26.8%）、そして「評価不可」（11.3%）の順で構成割合が高い。

図表 4-7 PIF レビューの結果（核となる経営領域のうち「効率性」） 単位：件数

省庁	強固	好位置	改善余地あり	弱い	評価不可	計
自然保護省			5			5
	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	
財務省			3			3
	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	
文化・遺産省			3			3
	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	
行政サービス委員会			4			4
	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	
運輸省		1	5			6
	0.0%	16.7%	83.3%	0.0%	0.0%	
首相・内閣省		2	1			3
	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	
第一次産業省			3			3
	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	
環境省		1	3			4
	0.0%	25.0%	75.0%	0.0%	0.0%	
内務省		2	6			8
	0.0%	25.0%	75.0%	0.0%	0.0%	
保健省		1	4	1		6
	0.0%	16.7%	66.7%	16.7%	0.0%	
矯正省	1	4	1			6
	16.7%	66.7%	16.7%	0.0%	0.0%	
国防省			2	1		3
	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	
司法省		5	1	1		7
	0.0%	71.4%	14.3%	14.3%	0.0%	
経済発展省		1	2		1	4
	0.0%	25.0%	50.0%	0.0%	25.0%	
女性省	1		1			2
	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	
教育省		2	7		1	10
	0.0%	20.0%	70.0%	0.0%	10.0%	
社会発展省	1	5	1		2	9
	11.1%	55.6%	11.1%	0.0%	22.2%	
外務貿易省		1			4	5
	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	80.0%	
貿易経済促進庁					3	3
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
職業局		1	2			3
	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	
計、平均	3	26	54	3	11	97
	3.1%	26.8%	55.7%	3.1%	11.3%	

（出典）行政サービス委員会資料より作成

省庁別に見ると、「強固」及び「好位置」を含む割合が相対的に高いのは、矯正省（83.4%）、司法省（71.4%）、首相・内閣省（66.7%）、社会発展省（66.7%）、である。一方、相対的に低いのは、自然保護省（0%）、財務省（0%）、文化・遺産省（0%）、行政サービス委員会（0%）、第一次産業省（0%）、国防省（0%）、貿易経済促進庁（0%）であった。

以下、優先取組の格付け結果が相対的に高い省庁（矯正省、第一次産業省、社会発展省、外務・貿易省、首相・内閣省、環境省、経済発展省、司法省）とる。低い省庁（職業局、教育省、内務省、保健省）に分けて、核となる経営領域のうち「有効性」の格付け結果の平均値を算定したものである。優先取組の格付けが高い省庁の方が、核となる経営領域のうち「有効性」の格付けも高いことが確認できる。これは厳密な分析ではないが、PIF モデルの前提となる仮説が一定程度、支持されることへの示唆が確認できる。

図表 4-8 PIF レビューの結果（優先事項と核となる経営領域のうち「有効性」の関連）

省庁	強固	好位置	改善余地あり	弱い	評価不可	計
矯正省、第一次産業省、社会発展省、外務・貿易省、首相・内閣省、環境省、経済発展省、司法省	6 17.6%	18 52.9%	16 47.1%	0 0.0%	1 2.9%	41
職業局、教育省、内務省、保健省	1 5.0%	5 25.0%	13 65.0%	0 0.0%	1 5.0%	20

（出典）行政サービス委員会資料より作成

続いて、以下は PIF レビューのうち、規制に関する項目の結果である。対象とした 20 省庁のうち、9 省庁のみが格付けを行っていた。結果を概観すると、「強固」と格付けされた省庁はなく、全て「好位置」か「改善余地あり」に格付けされている。

図表 4-9 PIF レビューの結果（規制）

省庁	強固	好位置	改善余地あり	弱い
自然保護省			1	
財務省				
文化・遺産省			1	
行政サービス委員会				
運輸省			1	
首相・内閣省				
第一次産業省			1	
環境省			1	
内務省			1	
保健省				
矯正省		1		
国防省				
司法省			1	
経済発展省				
女性省				
教育省		1		
社会発展省				
外務貿易省				
貿易経済促進庁				
職業局				

（出典）行政サービス委員会資料より作成

次に、組織マネジメントの結果を整理する。下図表は対象とした20省庁全体の格付けについて、「強固 (Strong)」=4、「好位置 (Well placed)」=3、「改善余地あり (Needing development)」=2、弱い「(Weak)」=1、「評価不可 (Unable to rate/ not rated)」=0、として計算した結果である。平均値を見ると、2.3と、全体的には「改善余地あり」に近い水準であることが確認できる。

項目ごとに見ると、大臣との契約（省庁は大臣に対してアドバイス、サービス提供をいかに行ったか。）が（3.2）と相対的に高いものの、その他はほぼ2.0の水準で、1.0代のものはない。最も低い格付けは情報管理（サービス提供に向けて省庁は情報や情報技術をいかに活用したか。）（2.0）であった。

図表 4-10 PIF レビューの結果（組織マネジメント／項目別）

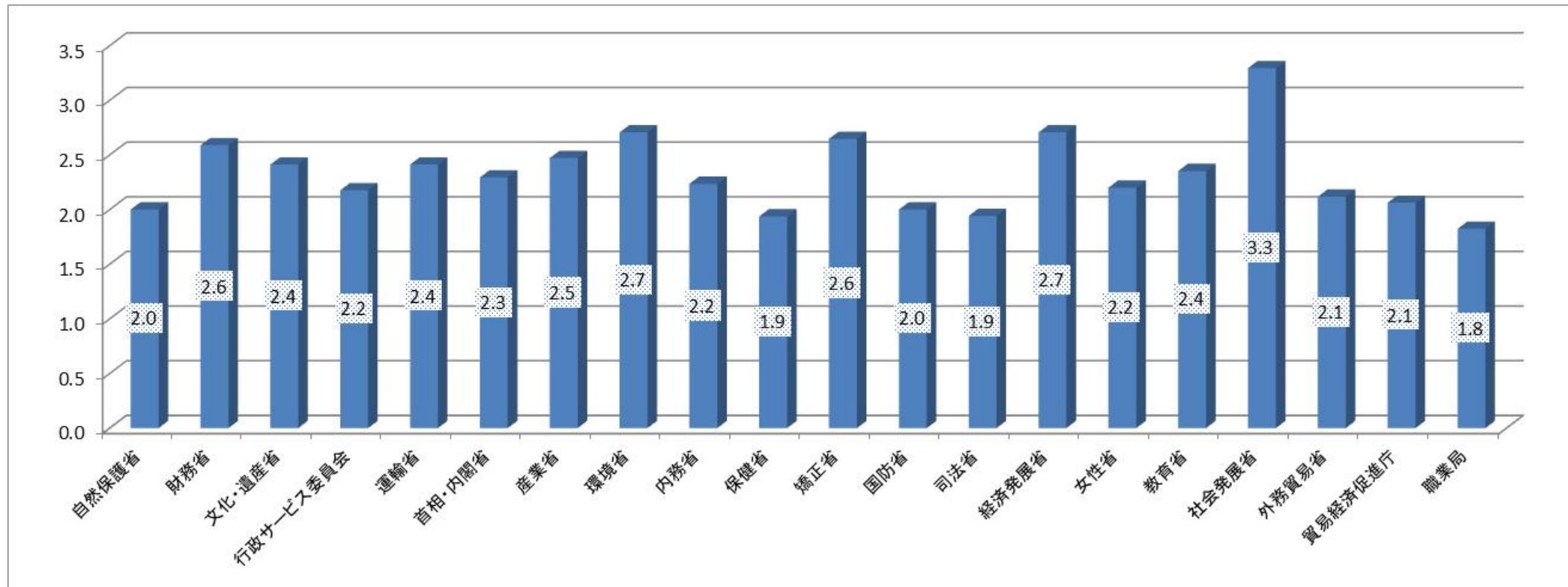
エリア	要素	平均
リーダーシップ、方針、デリバリー	目的、ビジョン、戦略	2.2
	リーダーシップ、ガバナンス	2.4
	価値、行動、文化	2.2
	構造、役割、責任	2.2
	レビュー	2.2
外部関係	大臣との契約	3.2
	セクターの貢献	2.5
	利害関係者との協働	2.5
	社会の信頼	2.8
人的資源開発	リーダーシップと労働力開発	2.0
	職員の業績管理	2.2
	職員との関係	2.2
財務、資源マネジメント	資産管理	2.5
	情報管理	2.0
	有効性、効率性	2.1
	財務管理	2.4
	リスクマネジメント	2.2
平均		2.3

（出典）行政サービス委員会資料より作成

省庁別に整理したものが次ページの図表である。相対的に高いのは、社会発展省（3.3）、環境省（2.7）、経済発展省（2.7）、財務省（2.6）、矯正省（2.6）で、一方、相対的に低いのは、職業局（1.8）、保健省（1.9）、司法省（1.9）、自然保護省（2.0）、国防省（2.0）であった。

図表 4-11 PIF レビューの結果（マネジメント／省庁別）

エリア	要素	平均スコア	自然保護省	財務省	文化・遺産省	行政サービス委員会	運輸省	首相・内閣省	第一次産業省	環境省	内務省	保健省	矯正省	国防省	司法省	経済発展省	女性省	教育省	社会発展省	外務貿易省	貿易経済促進庁	職業局	
リーダーシップ、方針、デリバリー	目的、ビジョン、戦略	2.20	2	3	2	3	2	2	3	2	2	1	4	1	2	2	2	2	4	2	1	2	
	リーダーシップ、ガバナンス	2.35	2	3	2	2	2	2	3	4	2	2	3	3	2	2	2	2	4	2	2	1	
	価値、行動、文化	2.20	2	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	2	4	2	1	1	
	構造、役割、責任	2.15	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	4	1	2	1
	レビュー	2.20	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	4	3	3	2	2	3	2
外部関係	長官との計画	3.15	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3
	セクターの貢献	2.45	3	2	2	2	2	2	3	4	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2
	利害関係者との協働	2.50	2	2	3	2	2	3	4	4	3	2	2	3	1	2	2	2	4	3	2	2	2
	社会の経験	2.81	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	4	3	2	2	3
人的資源開発	リーダーシップと労働力開発	2.00	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	1	1	1
	職員の業績管理	2.20	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2
	職員との契約	2.20	2	3	2	2	3	3	1	4	1	1	1	3	1	4	2	2	4	2	2	1	1
財務、資源マネジメント	資産管理	2.53	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2
	情報管理	2.00	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2
	有効性、効率性	2.10	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2
	財務管理	2.35	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2
	リスクマネジメント	2.20	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	4	2	3	2
平均		2.32	2.0	2.6	2.4	2.2	2.4	2.3	2.5	2.7	2.2	1.9	2.6	2.0	1.9	2.7	2.2	2.4	3.3	2.1	2.1	1.8	



(出典) 行政サービス委員会資料より作成

上記整理を踏まえて、相対的に高いスコア（平均より高い）を○、相対的に低いスコアを（平均より低い）×、その他（平均程度）を△として整理すると、下図表のようになる。

図表 4-12 PIF レビューのまとめ

省庁	優先取組	核となる経営	マネジメント
自然保護省	△	○	△
財務省	△	○	○
文化・遺産省	△	×	△
行政サービス委員会	△	△	△
運輸省	△	×	△
首相・内閣省	○	○	△
第一次産業省	○	×	△
環境省	○	△	○
内務省	×	△	△
保健省	×	×	×
矯正省	○	○	○
国防省	△	×	×
司法省	○	×	×
経済発展省	○	△	○
女性省	×	△	×
教育省	×	×	△
社会発展省	○	○	○
外務貿易省	○	△	△
貿易経済促進庁	△	○	△
職業局	×	×	×

（出典）行政サービス委員会資料より作成

これを基に PIF の格付け結果を整理・検討すると以下のような状況が推察される。

図表 4-13 PIF レビューの結果整理に基づく想定される省庁の状況

区分	省庁
■業績と組織マネジメントが全般的に機能している省庁	矯正省、社会発展省、環境省
■業績はあげているが組織マネジメントに課題がある省庁	首相・内閣府、外務・貿易省、経済発展省、司法省、第一次産業省
■組織マネジメントは機能しているが業績は向上していない省庁	財務省
■業績を挙げることに併せて組織マネジメントに改善対応が求められる省庁	自然保護省、文化・遺産省、行政サービス委員会、運輸省、内務省、貿易経済促進庁
■業績及び組織マネジメント全般に問題があると思われる省庁	職業局、保健省、教育省、女性省、国防省

（出典）行政サービス委員会資料より作成

### 3. PIFレビューの分析内容、実態

PIF フォーマルレビュー報告書を基に、対象となる 20 省庁<sup>36</sup>の評価結果について格付け結果ごとの内容を整理した<sup>37</sup>。評価書では各格付け結果については、何故、その格付けとなったのか、についての理由・説明の記載は大半において確認できない。また、記載内容についてはガイドラインに示されている個々の視点や基準に厳格かつ完全に対応しているものではなく、視点の趣旨を踏まえて総合的な視点から検証されている。そのため、PIF の視点は同一であるものの、外部レビュー者ごとに記載内容、水準に差異があることがうかがえる。なお、運用においては、2名の外部レビュー者がそれぞれ格付けを行い、事後に相互に確認して内容を踏まえて調整して最終化しているようである。

外部レビュー者へのインタビューでは、PIF の実施に関して、「PIF は項目が多岐にわたり、政策から組織運営に至る、実務的かつ詳細な内容を見て判断しなければならないが、分析的に結論を導出しなければならない、というよりは自らの経験、知見を基に主観的な判断がベースとなっているため、比較的短期間でも対応が可能である。集中的に実施することで、ある程度の方向性、内容については判断が可能である。また、これまでの経験からインタビュースキルが重要で、これによって、短期間でもより現実的で深い内容の情報を引き出すことができる。」とのことを確認した。

#### (1) 成果の領域

省庁の成果について既述のように、各項目について、評価区分と判断した根拠、理由についての明確な説明は記載されていない。ただし、強固、好位置、改善余地あり、弱い、の各表記の内容については、ある程度の違いが確認できる。なお、記載内容はヒアリングにより進められていることもあり、優先事項や核となる経営領域に対する現状や定性的な成果の分析が中心で、質問で求められているような客観的な成果の状況に関する事実や分析の記載はあまり多くない。なお、具体的な改善方策に関する記述もあまり多くはない。また、規制については、全体として規制の効果について、客観的な情報に基づく検証を確認しているというよりは、現行規制に問題はないか、無駄やコストが生じていないか、利用者の観点に立ったより良い規制が実施されているか、といった点、すなわち規制の妥当性やプロセスを中心に、省庁の規制政策について、特に運用上の問題点となる事項に関して指摘されているようである。(別添資料 3~6)

#### (2) 組織マネジメント

組織マネジメントについても同様に、各項目について、評価区分と判断した根拠、理由についての明確な説明は記載されていない。成果の領域と同様に主にヒアリングにより進められていることもあり、現状や定性的な成果の分析が中心で、質問で求められているよ

---

<sup>36</sup> 第IV章の2.を参照。

<sup>37</sup> 各項目の詳細は参考資料3~6を参照。

うな客観的な成果の状況に関する事実や分析の記載はあまり多くない（別添資料7）。

### **(3) 4年後の到達目標（Four - year Excellence Horizon）**

PIF 報告書では、「4 年後の到達目標」の記載内容は、外部レビューが執筆するもので、各省庁によって状況や将来の到達目標が異なることもあり、構成や記載内容は異なる。以下、自然保護省、第一次産業省、保健省、運輸省の例である（別添資料8）。

#### **■自然保護省**

外部レビューは4 年後に達成すべき事項を16 項目記載している。新しい戦略及び構造と整合性を有する経営モデルを完全に実施していること。また、職員、パートナー、利害関係者及び大臣は自然保護省の目的、戦略及びビジョンを理解し、その内容を支持していること。そして、政府及び社会が自然保護省の経済に対する貢献を理解していること。更に、基本法に関して必要な見直し事項を特定し、大臣が必要とするサポートを自然保護省が行うことがその例である。

#### **■第一次産業省**

4 年後、第一次産業省はソート・リーダーシップ（賢慮されたリーダーシップ）を積極的に取り入れ、問題発生前に対処できるマネジメントを行っているはずである。ソート・リーダーシップを発揮して、バイオセキュリティ、食品の安全及び第一次製品生産システムに対する政府の責任を明確化し、輸出利益の持続可能性の原動力を支えるべきである。

バイオセキュリティ、食品の安全及び第一次製品生産システムに関する法律及び規制フレームワークは、世界で最も優れていると評価されることであろう。

消費者、社会及び産業は、ニュージーランドのバイオセキュリティシステムの効率性の高さ並びにニュージーランドで消費、生産される食品の質及び安全性に対する政府の保証内容を誇りに思うことであろう。ニュージーランド産の第一次製品は、その表記のとおり品質を保持しており、消費者及び社会が価値のあるものであると考える基準に従い生産されている。

省は継続的に能力のある人材を惹きつけ、仕事を通じて成長でき、職員にとって職場環境が良いという評価を得ているはずである。

#### **■保健省**

保健省は、公衆衛生についてニュージーランドの保健、障害者に関する監督・報告義務に関する問題が表面化する前から、諸問題に積極的に取り組む組織として認識される。そして、保健省はそのセクターにおけるリーダーと認識される。

複雑な議論を要する問題にも率先して取り組み、セクターを牽引し、様々な技法を用いてアウトカムにインパクトを与えて解決を図る省であると尊敬される。

組織的に保健省は、全職員に対し明確な戦略及び価値観について提案をしていると認識され、その結果、保健省は戦略及び価値観についてビジネスユニット及び個人の業績にまで浸透している。保健省は一つの省として職員全員が熱意を持って戦略を実行に移し、自分がどのようにその戦略に貢献すべきかを理解している。

省の保健及び障害者セクターにおける役割を外部の利害関係者が広く理解しており、それが省のリーダーシップのとり方、財政支援政策、契約事項及び手続のモニタリング方法に反映されていることが求められる。また、中期における医療システムの優先事項の内容及び結果について、全ての利害関係者が理解を共有していることを達成しているはずである。

## ■運輸省

4年後、運輸省が合理的に期待し得る仕事に取組、運輸セクターの生産性を向上させ、その他の要件を満たした場合、対外的には14項目、内部に関しては7項目の合計21項目について変革を遂げているはずである。例えば、対外的には、運輸省は実施機関と密に連携を取り、成長及び革新に関する議論を常に展開していること及び運輸省のリーダーシップチームが利害関係者にとって大局的な視野に立ち常に最新の情報を熟知している存在であると認識されていること、等が挙げられる。また、内部的には、職員が運輸政策の分野の現状分析や国際的な政策動向を日常的に行えるような職務環境を整備すること、更には省の文化として、政策的課題についてディベートや意見交換を積極的に行える知的環境が整っていることなどが挙げられる。

最後に、外部レビューとして、運輸省は長い変革の道のりを困難を乗り越え、かつて達成したことがないことを成し遂げている。そして、多くの目標を達成しているが、引き続き改善に取り組む必要があると考えている。

### (4) 省庁の対応

「省庁の対応」については、PIF レビュー報告書の冒頭に記載があり、PIF レビューの結果を踏まえた主要な対応が記載されている。対象となる20省庁<sup>38</sup>の「省庁の対応」について、PIF レビューの評価区分（「リーダーシップ・方針・デリバリー」「外部関係」「人材開発」「財務・資源マネジメント」）ごとに整理した。指摘内容を整理したところ、相対的には「リーダーシップ・方針・デリバリー」及び「人材開発」に関する指摘が相対的に多いことが確認された。なお、業績マネジメントに関する指摘は、「リーダーシップ・方針・デリバリー」に含まれている（別添資料9）。

---

<sup>38</sup> 第IV章の2.を参照。



#### 4. セルフレビューとフォーマルレビューの格付け及び記載内容の差異

セルフレビューは省庁自らが実施するもので、主にフォーマルレビューの円滑な実施に向けてのエビデンスの収集に重点が置かれるようである。一方、フォーマルレビューは、セルフレビューを参考にしながら、外部レビュー者の経験、知見を基に、判断・意見として格付けするものである（本節後段に事例を掲載）。一般的には、セルフレビューは自己評価なので、あまい結果となる傾向が想定され、一方、フォーマルレビューは比較的に厳しい結果になることが想定されるが、インタビューを実施した省庁は一部を除いて、格付け結果について相互に違いはないとのことであった。

この点については、PIFは運用上、次官が就任した直後に、将来を見据えた組織運営の改善ツールとして実施される等、過去の評価ではなく、今後に向けての見直し、学習の視点から実施されるもので、次官、省庁ともにこの機会を比較的に前向きに捉えて、真摯に対応していることがうかがえる。また、その実施過程において次官と外部レビュー者が定期的かつ頻繁に協議を行い、事実確認や認識のズレの調整が行われる等、共同作業的な側面があることも一定程度影響している。

また、記載の内容面について、短期間に実施されるフォーマルレビューは、セルフレビューの結果に準拠して実施されていることが想定されたが、インタビュー及び入手したサンプルを分析したところ、記載の内容面においても異なるものであった。

以下、インタビューより各省庁の取組状況を示す。

##### ■ 第一次産業省

- 第一次産業省ではセルフレビューとフォーマルレビューの間に大きな差異は生じなかった。仮に、フォーマルレビューで指摘されたことが対応困難のような場合には、レビュー者と次官、シニアマネジメントによる協議が行われる。

##### ■ 内務省

- セルフレビューの後にフォーマルレビューが実施されたが、格付けが双方で異なったのは2か所のみであった。ほぼ結果は同じであった。しかし、レビュー者の勧告部分では双方に認識の違いが生じた。当時、組織の見直しを行った直後であったが、レビュー者は再度組織の見直しをすべきと書こうとしたが、それは現実的ではないと修正を依頼した。レビュー者のドラフトに対して修正を依頼することが認められている。相互に差異が少なかったのは、PIFにより組織運営を強化したい、そのために現実を可視化しようとしたからだ。現実を鏡に映すというイメージである。また、将来に対しての現状の組織能力も把握したいと考えていた。
- セルフレビュー、フォーマルレビュー、ともにエビデンスが重視される。しかし、セルフレビューはフォーマルレビュー実施のための位置付け、役割であり、より客観的な情報の提供が求められる。PIFは組織運営の現状を評価して改善を促すものであるが、

このような仕組みが将来なくなったとしても、組織自らが組織運営を評価して改善、強化を図ることが期待される。

#### ■保健省

- ドラフト段階で省庁へのコメント照会を行っているが、その内容は事実確認のみで、外部レビューとの間で認識や考え方の相違はなかった。

#### ■環境省

- 職員は正直な人間が多く、セルフレビューとフォーマルレビューで大きな差異は生じなかった。

#### ■矯正省

- セルフレビューとフォーマルレビューの結果については大きな違いはない。1つか2つ程度であった。セルフレビューが正直に行われたのは、現実の全てを可視化したかったという本質的な考え方の他、行政サービス委員会のスタンスが分からず、とりあえず、しっかりと対応しようとしたこと、また、次官の考え方としても正直に対応するようという考え方があった。それらの結果、違いは生じなかったと考えている。省としては組織文化として常に学び続ける組織であることや、冷静で批判的に常に自らを見つめ見直すことを重視している。そのため、PIF レビューで指摘された問題、課題は、既に省内でも把握しており、既にその対応に着手しているものが大半であった。しかし、PIF を実施することで改めて外部の視点も踏まえて、それらが確認され、次官としても改革を進める良い機会となり、また改革の方向性、内容についても承認されたという位置付けとなった(特に「⑥組織の見直し、1つのチームとしての行動の実践」)。また、このように至るまでには次官とレビュー者のコミュニケーションが重要で、親密な議論を通じて相互に信頼関係が構築されることが求められる。
- セルフレビューはガイドラインにしたがってエビデンスを収集することに主眼が置かれたが、一方のフォーマルレビューでは収集した情報を踏まえた視点からの意見、コメントの形で整理された。したがって、その内容は異なるものである。なお、セルフレビューは公表されていない。また、4年後の到達目標(Four-Year Excellence Horizon)はセルフレビューでは作成されず、フォーマルレビューでレビュー者が作成することになっている。

#### ■自然保護省

- セルフレビューとフォーマルレビューでは、相対的にセルフレビューの方が悪い(厳しい)結果であった。しかし、フォーマルレビューでは目的・ビジョン・戦略のところについては、セルフレビューより厳しい結果であった。他は大きくずれているという

よりは細かい点で格付けが異なる程度であった。

#### ■企業・イノベーション・雇用省

- フォーマルレビューの結果はセルフレビューより厳しいものであった。当初の原案を基にしてレビューとの会合が何度か開催され、相違している点についての意見交換が行われ、違いについての調整が行われた。結果、レビューは表現を修正した他、格付けを何か所か修正した。

なお、以下は外部レビューの見解である。

#### ■アーンストアンドヤング監査法人

- 当初は省庁が実施したセルフレビューの結果とフォーマルレビューの結果に乖離が生じていたが現在はそのギャップは縮小している。PIFは業績評価ではなく、省庁の運営の改善をサポートするためのツールであるという理解と認識が得られていることが理由である。現在は、PIFは次官の就任当初に実施されるように運用されている。次官の任期は5年なので就任の1年目頃以降に実施される。

#### ■PWC 監査法人

- 次官とは毎日コミュニケーションするように心がけている。また、シニアリーダーシップ・チームとも定期的に会合を持つようにしている。次官にはレビューの視点、改善意見を定期的に伝えることで、事実や認識の確認、課題・懸念事項の共有や、新しい方策の採用可否について共有を図ることとしている。その意味では、PIFはレビューと次官との共同作業の側面もある。また、その結果、素案を出したタイミングで次官が驚くというようなことはほとんどない。
- なお、セルフレビューとフォーマルレビューで結果が異なる場合もある。基本的には次官がクライアントなので、次官の理解、了解が得られるように説明するよう努める。意見の相違がある場合には話し合いをして方針を調整する。しかし、PIFは独立した立場で行うことが基本であるので、指示された格付けを変えるようなことはしない。

また、以下では参考として、自然保護省（レビュー）、矯正省（レビュー）、保健省（レビュー）、自然保護省（規制）、保健省（規制）の事例について、セルフレビューとフォーマルレビューの記載内容を示す。いずれの事例においても一部に共通している箇所はあるが、大部分において記載内容や対象が異なることが確認できる。（記載内容が共通している箇所について網かけしている）これはフォーマルレビューはセルフレビューを参考に行っているものの、別のものとして実施されていることの表れであると考えられる。

図表 4-14 自然保護省（レビュー）のセルフレビューとフォーマルレビュー

セルフレビュー	フォーマルレビュー
<p>■評価：改善余地あり</p> <p>自然保護省は包括的なモニタリングや評価のフレームワークは持っていないのだが、政策意図説明書（SOI）では評価測定や指標が示され、また、年次報告書では業績測定の計画が記載されている。モニタリングのフレームワークは、自然遺産モニタリング・フレームワークをモデル試行の中間結果を踏まえた上で現在、開発中である。</p> <p>行政サービス委員会（SSC）のツールでは、評価結果に基づくプロセスや効率性がきちんと省内で理解されている結果が出ている。この結果が自然保護省のロードマップにも影響しているが、評価と改善の第3成熟期（third maturity stage）の段階には達していない、と評価されている。</p> <p>2011年にレビューの制度設計を見直して、2013年7月に再構築されたレビューのフレームワークを導入したことで、オンラインでのサポートの他、自然保護省の様々な機能に対応する効果的な管理ができる体制が整備された。自然保護モデルや文化保護管理などの改善プログラムの開発は現在進められている。職員がこれらプログラムの改善を行うことでベネフィットを認識する良い機会になっている。</p> <p>評価プロセスについて、監査・リスク委員会で定めた内部監査人と外部監査人（KPMG）で話し合いの場を設けて改善を進めている。別の評価プロセスにおいては部署ごとで進めているが、この話し合いの計画はなく必要に応じて開催されている。</p> <p>自然保護省のプロジェクトの中で評価については、法的に求められるモニタリングやレポートに比べると、あまり労力を注いでいないように見える。</p>	<p>■評価：弱い</p> <p>自然保護省は組織全体をカバーするモニタリング及び評価のフレームワークを持っていない。しかし、政策意図説明書（SOI）やアウトプット計画書のアウトプット指標、アウトカム指標については年次報告書を通じて実績を報告している。これらは主にインパクト、アウトカムに焦点があてられている。現在、中間アウトカムレベルのモニタリングシステムを自然遺産の業績モニタリングをモデルにして開発中である。チーフアシュアランスオフィサーが音頭を取り、内部監査とリスク分析を実施している。これは、監査とリスク委員会及び外部監査人（KPMG）が実施を決めたものである。これらの取組は主にプロセス評価に焦点があてられている。更に詳細なプロセス評価は非定期的ではあるが組織全体で実施している。しかし、アドホックなもので、あまり良く機能しておらず、また重複もある。省内で実施されているアシュアランスチームによるコンピューターを駆使した財務、非財務のレビューは大変印象的である。この取組によって、必要であれば調査が求められる変動的な状況を把握することが可能となっている。</p> <p>自然保護省では、現在、法律で求められている事項を超えて定期的に評価に取り組むことに関してあまり意向はないように思われる。フィードバックループや経験からの学習及びそれを通じて継続的な発展は、パートナー、利害関係者、消費者からのインフォーマルなフィードバックと比較して自然保護省には定着していない。</p> <p>自然保護省は学習する組織へと変化したいという希望は示している。しかし、それを実現するシステムを導入することについての理解がない。様々な改革に向けての取組が実践されているが、有効性を検証するとともに学習する組織への変革を行うような証跡は確認できない。学習する組織へと変化させるためには、顧客やユーザーの意向やニーズを経常的な業務プロセスに取り込むことが求められる。</p> <p>将来を見通すことのできる組織的な学習機能の確立は、近年、自然保護省が実施しているような定期的で大幅な組織的見直しの必要性を低減させるかもしれない。</p>

（出典）自然保護省資料より作成

図表 4-15 保健省（レビュー）のセルフレビューとフォーマルレビュー

セルフレビュー	フォーマルレビュー
<p>■評価：改善余地あり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● プログラムとサービスについてのモニタリングの基礎 プログラムとサービスについてのモニタリングの基礎については政策意図説明書（SOI）やアウトプット計画書に記載されている。</li> <li>● 組織編成の期間 業績情報や業績管理、監査対応、リスクコントロールの管理や保健省の計画見直しによって省内で急な変化が起きてしまうため、次官は今後の見込みや計画については政策意図説明書（SOI）にも明確に記してある必要がある。</li> <li>● 国会への外部報告 部門費用の測定や保健省のインパクトと結果は政策意図説明書（SOI）にも載るが、全て年次報告書に記載されている。2011年12月にアウトプットやアウトカムを含めたパフォーマンスレビューを行った。アウトプットに関しては訂正を行って、アウトカムに関しては前年度重複していた部分を減らし、60の測定項目を定めた。監査人による2009年のレビューでのレートが“乏しい（poor）”であったが、2010年には“改善余地あり（Needing development）”へ評価が上がっている。2012年初期には業績情報の整理を行い年度末には新しい測定方法を試していた。2013-14年は更に役立つ測定方法を使用する予定である。</li> <li>● 内部の業績報告やガバナンス この分野は今年大きく改善している。長期的には業績評価や評価結果に基づく改善につながるアクションや改善策に対して積極的に取り組む必要がある。 エグゼクティブチームへの月次報告のシステムについては2011-12年で改善されているが、外部へ報告する部分（インパクト、アウトカム、セクターの影響を含む）などが欠けているため、この点の整理と品質を上げる改善が必要になる。 財務部分の報告をエグゼクティブチームに行う委員会を設置することで、財務分野が注目された。委員会の運営について未だ決められていない部分もあるが、他の分野に比べて財務分野ではガバナンスがしっかりとしている。 パフォーマンス測定と比べて、アウトプット計画はエグゼクティブチームからレビューを受けて効果的なプロセスに改善されているため、注目度が高いが、未だレビューを受けていない点があるなど評価プロセスに影響を与える部分が問題である。因みに、アウトプット計画書は4か月に一度進捗が報告されている。</li> </ul>	<p>■評価：改善余地あり</p> <p>保健省は評価に関する取組の良い礎を有してはいるが、より実効性を高めるためには、省の組織の在り方とセクターの在り方を一貫した形で関連づける必要がある。未だかなりの作業が必要である。</p> <p>保健省は、機能レベル及び上級指導チームにおける重要業績評価指標（KPI）の合理化を含む、インパクト達成に関する内部モニタリング改善の必要があることを認めている。これは現状ではその初期段階にあり、この報告書で既に議論されたとおり、戦略的アウトカム・フレームワークの見直しを通じて補強される必要がある。保健省は最近になって、アウトプット業績測定基準の月例報告を導入した。これは外部に報告される測定基準に基づいたものだが、外的には報告されない、いくつかの測定基準も含まれている。また統合された形でその他のインパクト、アウトカム、そしてセクターに対する影響を上級指導チームに対し定期的に報告する案についても対話が始まっている。保健省の目標達成状況、地域保健ボード（DHB）の赤字額、購入されたサービス等の支出額・内容に関しては、定期的に省内部及び大臣に対する報告がなされているが、こうした報告に関して、その他については組織的アプローチは未だ取られていない。</p> <p>我々が発見したところによればまた、政策や作業プログラムに関しても、サービスに関しても、省内に評価の文化はほとんど見られず、利害関係者、あるいは顧客に関する組織的なレビューの痕跡は特に少ない。財政モデリングや費用対効果分析を含む質の高い投資対効果検討書は、新しいあるいは鍵となるイニシアティブを下支えするために一貫して実行されてはいないようである。我々がマネージャーに対し、プロジェクトあるいは作業プログラムが成功したかどうかをどのように判断するのかを尋ねたところ、多くが答えに窮してしまった。我々はまた、便益の追跡に対する意識が比較的低いことを発見した。変化に着手する前の現状がほとんどベースライン化されないために、便益を量的に示すことが困難になっているのである。</p> <p>我々に答えたインタビュー対象者の多くが省の文化として言及したところによれば、実施状況が悪くても、そこから生じる実務への影響は全くあるいはほとんど無く、得られた教訓の循環的フィードバックは未開発であり、マネージャーは一度始められたプロジェクトを中止することに消極的である。保健省が、省内で有効に評価を通じた改善プログラムを実施しようとするならば、証拠、レビュー、追跡管理措置を重視する組織文化の強化に注意を払うことが肝要である。</p>

（出典）保健省資料より作成

図表 4-16 矯正省（レビュー）のセルフレビューとフォーマルレビュー

セルフレビュー	フォーマルレビュー
<p>■評価：好位置</p> <p>矯正省内部ではサービスを運営するために、プログラム評価、内部監査やレビューなどを含んだモニタリングやレビューの仕組みを取り込んでいる。特に優先事項に関わる事項については、エグゼクティブチームに対して、進捗レビューを毎週行っている。</p> <p>リハビリや再建プログラムのレビューの結果を基に効率的に改善することができたが、現在のレビューに関しては上手く機能していることから、レーティングも「好位置」としている。</p> <p>パフォーマンスリスクを認識するために表を作成したことで、エグゼクティブチームや政府委員会などが事前にリスクを把握しそれを共有できている。この部分に関しては統括マネージャーも自信を持っている。</p> <p>測定とレポートングについてのフレームワークの改善に労力を注いでおり、2011年12月にニュージーランド監査（Audit NZ）からこのフレームワークについて承認を得ている。</p> <p>今後もデータの記録や照合するシステムなどの改善を含む有効性の測定を改善していく。</p>	<p>■評価：好位置</p> <p>矯正省のサービス活動全体にわたって、様々な内部モニタリング、測定、レビューのメカニズムが行われている。これにはプログラム評価、内部監査レビュー及び特別レビューが含まれる。業績主導チームは毎週に、「持続的変化の創成」という優先事項に照らした業績レビューを行っている。</p> <p>重大な支出レビューが2011/12年に行われており、近日中にその報告が出る。費用対効果に関するこのイニシアティブは、矯正省のほとんどの領域をカバーしており、来る4年間におけるコスト圧力に取組、また矯正省の戦略目標へと投資するための十分な余剰を創出することを主眼としている。効率性とコスト抑制をもたらすのみならず、このレビューはサービスの有効性を向上させるための多くの着想を生み出した。</p> <p>次官と業績指導チームは、非常に業績重視の志向である。業績の透明性は、近年サービス全体にわたるリーグ・テーブル（成績表）に反映されるようになってきている。これによりリスクや機会が早期に同定され、対処され得ようになる。これを拡大し、再犯、保安そして安全に関するインパクトにも適用されるようにする必要はある。提供者との委託契約をアウトカムに基づいたものとする動きがある（例えばマウント・エデン地区のSerco社への施設運営の委託契約や、新しいウィリ地区の施設運営の委託契約などがある）。アウトカムに基づく民間事業者への委託契約により、戦略優先課題に関連付けられた、より効果的なレビューが可能になる。我々の考えるところでは、保護監督に関する委託契約の分野で進められているところの、アウトカムに基づく委託の諸側面は他種サービスの提供者へと拡大され得るし、また、これらの契約に埋め込まれている原理は、省の核となるサービスにおける鍵となる業績指標を開発するために利用し得るかもしれない。用いられている運営レビュー・ツールは広範囲にわたる。これには再犯率指標、プログラムの相対的インパクト等が含まれる。</p> <p>カナダのニューブランズウィック大学教授ポール・ゲンドローは省による社会復帰プログラムのレビューを2012年1月に行った。このレビューは肯定的なもので、「矯正省は矯正の分野における、証拠に基づくプラクティスに精通している」と指摘した。</p> <p>その他に例えばオーストラリアやスコットランドとの比較による業績のベンチマークは定期的に行われており、もたらされた洞察に対する措置が取られている。</p>

（出典）矯正省資料より作成

図表 4-17 自然保護省（規制）のセルフレビューとフォーマルレビュー

セルフレビュー	フォーマルレビュー
<p>■評価：好位置</p> <p>自然保護省によって行われた規制は主に、1987年の自然保護法によって行われる活動と、この法律に対応する法定機関に関わっている。自然保護省には、毎日の仕事の中で考慮されるべき48の法律（Acts）と26の規則（Regulations）がある。</p> <p>自然保護省の政策チームは、職員のための方針ガイドラインを作成しており、それは以下の内容に関する最新の知識と情報を含む：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・立法のための議会のプロセス</li> <li>・立法のための内閣のプロセス</li> <li>・規制影響報告書</li> <li>・規制開示説明書</li> </ul> <p>ここ3年間、財務省は規制評価の改善プロセスを進めてきた。財務省は毎回、自然保護省の規制の枠組みは目的に沿ったものであると評価している。自然保護省はまた、全ての政府機関に義務付けられているとおり、規制計画を設定している。自然保護省は、規制の評価を含め、財務省による規制義務にしたがっている。</p> <p>自然保護省の環境保全宣言に対するコミットメントの一部として、政府は海洋保全法を更新し、海洋保全の目的の範囲を広げ、領海外でも活動できるようにすることで、保全地域の在り方を改善しようとしている。自然保護省は環境保全大臣に対して異なる政策オプションを示し、いつこの事業を進めるべきかについての助言を待っている状態である。</p> <p>自然保護省は、省が管轄している分野においては、規制は上手く機能しているというフィードバックを受けている。しかしながら、いくつかの分野においては改善を勧められた。その分野には認可規制フレームワークが含まれる。</p>	<p>■評価：改善余地あり</p> <p>自然保護省は本来実施機関であるが、政府に代わって規制を管理しており、こうした規制はその業務に直接影響するものである。自然保護省は25の議会制定法を所管しており、その他幾つかの法律に基づく機能を担っている。中でも特に重要なものは、自然保護法、2011年海洋・沿岸域法、1980年国立公園法、1977年保護区法、1953年野生生物法である。</p> <p>自然保護省の活動が規制を通じて国民に影響を与える形としては、コンセッション（免許証）と許可証が最も重要である。コンセッションは、保護区で営利事業や非営利活動、土地の専有や構造物の建設を行う際に必要なものである。植物、動物、地質試料の収集またはそれらのリサーチを行う場合、または保護対象種を捕獲、保有したり、手放したり、殺したりする場合は、認可が必要である。公有保護区で試掘、探査、採鉱の許可証を使用するには、自然保護省の許可がなければならない。保護対象の野生生物を飼育する際も許可が必要となる。海洋保護区の環境に影響を与える活動を行うには許可証が必要である。海洋哺乳類許可証は、ホエールウォッチング、イルカと一緒に泳ぐ、アザラシ見物等のビジネスを経営する場合や、水面上、または水中での撮影を含め、海洋哺乳類が関係するあらゆることを行う場合に必要となる。本報告書では、自然保護省がコンセッションや許可証を管理する方法についてコメントする。</p> <p>一部の許可証については、オンライン申請が導入された狩猟許可証の例に見られるように、手続を簡素化する有用な技術革新が行われている。しかしそれ以外の分野、特にコンセッションに関しては、利用者からその手続が‘無駄が多く’、非効率、時間がかかり、役立たない等と言われている。例えば、観光業者は、コンセッションの更新申請で長期間（何か月も）待たされるという経験をしている。</p> <p>最近の組織再編は、こうしたまづい手続の問題を悪化させたようである。なぜなら新体制では、コンセッションや許可証は、コンセッションが必要な地域から遠く離れたセンターで扱われることになったからである。以前はコンセッションや許可証の処理を早めていたかもしれない現地の知識が失われてしまったのである。</p> <p>我々は、許可証及びコンセッションの手続について、目的に適っており、テクノロジーを利用すること、及びコンセッションから支払われるべき全ての収入を確実に得るシステムの整備が確保されるよう、利用者の視点で見直すことを重視するよう提言する。</p>

（出典）自然保護省資料より作成

図表 4-18 保健省（規制）のセルフレビューとフォーマルレビュー

セルフレビュー	フォーマルレビュー
<p>■評価：好位置</p> <p>○導入 省は幅広い規制を行っており、それには公衆安全、許認可活動、薬事規制などが含まれる。規制の中核となる事業分野は上手く管理されている。それぞれの法令を運営する単位である省は、介入、望ましい影響、達成された成果を明確に示している。評価は不定期に、内部・外部両方で行われた。ここ数年で、8つの大きな評価が行われた。</p> <p>省の規制の役割はよく記録され、高い水準で管理されている。中核プロジェクトのうちこの分野における業績は、運営する法令について省が定期的に評価プログラムを行うことで更に改善されるだろう。</p> <p>○達成 それぞれの法令について、業績指標が設定され、達成された内容はこれらの指標に基づいてリスト化された。全ての機関が、達成された内容はチェックされていると報告している。</p> <p>○コストと利益 いくつかの法令に対しては、運営コストが評価されている（例：飲料水と蚊による害に関する保健法）。しかしながら、多くの法令に対しては、コスト・利益、よりよい代替案に関する評価は、運営の質に関わる評価の一部であると考えられている。概して省は、運営効率を評価するのは難しいと報告している。</p> <p>○評価と代替案 ここ数年で、8つの主要な法令について重要な評価が行われた。それは監査総官事務局による評価、法律委員会による評価で、新しい立法に対する政策立案に先立って行われる評価の一部として行われた。以下に、主要な評価の一部を示す。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2000年ニュージーランド公衆衛生・障害法</li> <li>・ 1981年薬事法</li> <li>・ 1956年保健法</li> <li>・ 2001年保健・障害サービス（安全）法</li> <li>・ 2003年知的障害（義務的ケア・リハビリ）法</li> <li>・ 2003年医療従事者能力保証法</li> <li>・ 1996年アルコール・ドラッグ中毒法</li> <li>・ 1975年ドラッグ乱用法</li> </ul>	<p>■評価：好位置（有効性）、改善余地あり（効率性）</p> <p>この中核事業分野は、135人の常勤換算職員（FTE：Full-time equivalent）によって成り立っており、最大で2200万ドルの歳入と1650万ドルのその他の歳入を得ている。</p> <p>中核事業分野での仕事を管理する立法・規制のフレームワークに対する評価は何度も行われており、多くの業績監査（高齢者在宅介護能力の認可プロセスなど）が完了されている。省が最も効果的・効率的な方法で規制の必要条件を満たしているかに関する定期的な評価プログラムは有益なものであるだろう。この評価プログラムは、規制のフレームワークそのものを変更する必要があるかどうかに加えて、アプローチに変更を加える必要があるのかも評価する。</p> <p>脱法ドラッグなどのいくつかのケースにおいて、省は当初、助言とオプションを提供するのが遅いと考えられていた。ただし、省は大臣が支援を必要としている時にはすばやくかつ適切に対応した。このことから得られた教訓は、明らかになってきている傾向と問題を細かく調査するためのシステムチックな方法と、それらの問題に対応するための実現可能なオプションを作成する必要があるということだ。</p> <p>この分野における医療リーダーシップの役割は近年強化されてきている。もし省のリーダーが、部門のリーダーに貢献し続けるのであれば、職員に対する技術的トレーニングへの質の高い継続的な投資を必要とする。</p> <p>大きな課題は、サービスの質の管理システムのアプローチを、現在のシステムを合理化しながら、一部の職員だけでなく組織全体に取り入れられるようにすることである。施行後の評価に対するシステムチックなアプローチと、その情報を省内でより広く共有することが求められている。</p> <p>省は、この中核事業分野において、政策意図説明書（SOI）に示されているアウトプットの量・時間指標を満たす、あるいは到達している。しかしこのことは、効率に関する指標にはならない。しかし、省は、2011/2014の政策意図説明書の付録3で示されたように、この中核事業分野がどのように省全体の効率に貢献しているかを評価している。</p> <p>この分野を「優良」にするために、我々は、様々な規制・施行機能がどのように行われているのかについての評価プログラムを行うことで、これらの規制・施行がより効果的・効率的に行われ得るかどうかを判断できると考えている。</p>

（出典）保健省資料より作成



## 第V章 PIF レビュー実施による業績評価の改善状況

PIFは2010年より実施され、多くの省庁では実績は1回となっている状況である。このPIFの実施が制度の意図したような業績改善を実現したか、という点に関する公式的な検証は未だ行われていない。そのようなことから、以下、PIFによる業績改善の状況を確認するため、(1) PIFにおける業績評価に関する指摘内容、(2) インタビューを通じたPIF運用の成果の確認、(3) 2013年4月に出された21省庁・機関のPIFについてレビューした“Core Guide 3: Getting to Great: Lead Reviewer insights from the Performance Improvement Framework”、の内容よりPIFレビュー実施による業績評価の改善状況を整理する。

以下、上記についての結論の要約を示す。いずれもPIFは業績評価に対してポジティブに影響したことが確認できる。

図表 5-1 PIF レビュー実施による業績評価の改善状況

区分	内容
(1) PIFにおける業績評価に関する指摘内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>PIFでは主に法的な義務付けがない省庁内部のプログラム、プロジェクトに対する業績評価の改善が指摘されている。</li> <li>PIFの指摘事項の多くは下記のように改善・実行されていることから、PIFは省庁内部の業績評価の改善と向上に貢献している。</li> </ul>
(2) インタビューを通じたPIF運用の成果の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>PIFの結果により指摘された事項については、各省庁ともに次官の指示の下、プロジェクトチームが組成され、改善対応を実施する等、PIFの結果が具体的な改善行動の実施根拠となり、組織運営の改善に結び付いている。</li> <li>PIFの成果についてもインタビューを実施した省庁において、組織運営の改善と見直しに向けておおむね非常に役立つツールであるとの認識が得られている。現場の認識としては、組織運営の改善と見直しに役立つツールであるが、PIFは業績向上に寄与したとの理解は未だ浸透していない状況である。</li> </ul>
(3) Core Guide 3の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>より高い業績を生み出す組織は、②戦略と役割の「a 目的、ビジョン、戦略」の項目が高く、また、その前提として、③内部のリーダーシップの「a リーダーシップと統治」が高いということが傾向として確認された。特に内部のリーダーシップが重要である。その他、これらの項目が高いと、トップと職員との関係も良く、将来の人員投資も有効に行われていることや、利害関係者との対外的な関係構築も良好であることが確認されている。</li> <li>サンプルとして分析した事例では、マネジメントのスコアが高いほど、成果のスコアも高いことが確認された。</li> </ul>

(出典) 各分析結果より

## (1) PIFにおける業績評価に関する指摘内容

以下、PIFによる業績評価の改善状況を確認するため、業績評価への取組を評価している。①PIFのうちリーダーシップ・方針・デリバリーの「レビュー：12 意図する成果の実現に向けて省庁はプログラム、サービスの業績測定、レビューをいかに実施しているか」の記載内容、について確認する（参考資料10）。また、PIFの結果を踏まえた省庁の対応が示されている、②「省庁の対応」における指摘内容、から業績評価に関する事項を整理する（参考資料9）。なお、インタビューによると、PIFにおいて指摘されている事項の大半が、レビュー後に履行されていることから、これらの内容はすなわち、改善・見直しの内容と言える。（なお、アクションプラン（現在は廃止され②に統合）、フォローアップ報告書における業績評価の指摘事項は、参考資料11）

### ①「レビュー：12 意図する成果の実現に向けて省庁はプログラム、サービスの業績測定、レビューをいかに実施しているか」における記載内容

- 省庁によって業績測定の取組状況が異なることが確認できる。PIFのガイドラインでは以下の事項について確認することが求められている。

図表 5-2 PIFの「レビュー」の評価の視点

<p>○業績指標の設定</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 省庁は適切な業績指標を設定する際にどのような仕組みを用いているか？</li></ul> <p>○進捗のモニタリング</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 省庁はどのようにして業績管理の確認を行っているか？省庁はアウトカム、結果、インパクトの達成に向けて、どのようにモニタリングし測定しているか？</li></ul> <p>○有効性のモニタリング</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 省庁は政策、プログラム、規制、サービスの有効性を見直し、評価する際どのようなプロセスを用いているか？</li></ul> <p>○業績予想の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ プログラムの結果を見直す際、プログラムの目的と照合するだけでなく、事前に定めた期待されていたインパクトとアウトカムと照合しているか？</li></ul>
--

（出典）行政サービス委員会資料より作成

- 以下、運用の状況を概観すると、上記視点は主に省庁内部の業績評価を対象にしているようである。既述のように、プログラム、プロジェクト等を対象にした業績評価は、法的義務付けがないことから、現状は各省庁の取組に差があり、本項目はこれらの取組を評価することで、改善に一定の貢献がなされていると思われる。なお、指摘内容は個別・具体的というよりは、業績測定の取組全般を対象にしており、制度の見直しや改善、そして定着を促す内容となっている。以下、具体的な指摘内容の要約を示す。

図表 5-3 PIF「レビュー」における主な指摘内容

省庁	取組内容
経済発展省 「強固」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上級指導チームは四半期ごとに、設定された重要業績評価指標（KPI）に照らした定期的な業績レビューを行っている。</li> <li>・ 経済発展省は証拠とレビューを重んじる文化を有している。</li> <li>・ 非効率、あるいは有効でない7件のプログラムを終了させることを通じた年6900万ドルに及ぶ経費を削減した。</li> </ul>
教育省 「好位置」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価と調査のプログラムは重視されており、認められたグッドプラクティスを全学校へと普及させるのに大きく寄与している。これに比べて、諸プログラムの費用対効果の比較に対する寄与はかなり少ない。来る10年間において継続的な予算の逼迫が予想されることを鑑みれば、評価研究に際してはこの点により重大な焦点を当てる必要がある。</li> </ul>
貿易経済促進庁 「好位置」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各種の内部モニタリング、評価、そしてレビューのメカニズムを有しており、これらは様々な業務ユニットにより行われている。</li> <li>・ しかしレビュープロセスのアウトカムは、歴史的に見て、一貫したアクションへと十分に統合、あるいは落とし込まれていない。レビュープロセスが過剰であり、同時に開始されるアクションが不十分であるという可能性がある。</li> </ul>
矯正省 「好位置」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ サービス活動全体にわたって、様々な内部モニタリング、測定、レビューのメカニズムが行われている。費用対効果に関するこのイニシアティブは、矯正省のほとんどの領域をカバーしており、来る4年間におけるコスト圧力に取り組み、また矯正省の戦略目標へと投資するための十分な余剰を創出することを主眼としている。</li> <li>・ 次官と業績指導チームは、非常に業績重視の志向である。</li> <li>・ 委託先の運営の成果も測定、また国際比較も実施している。</li> </ul>
外務・貿易省 「改善余地あり」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外務・貿易省は、プロジェクトに関する事前の投資対効果検討書の作成、及び主要なイニシアティブの後に「得られた教訓」について公式な評価、あるいは非公式なレビューを行う文化を有していない。その理由は、マネージャーが「評価などの」実行者が明らかになることを問題視していること。そして外交政策関連活動をしばしば特徴付ける、実施期間の長さを背景に、ある単一の時点におけるレビューを不適切であると見なしていることである。</li> <li>・ 外務・貿易省の戦略目標の多くはあまりに一般的であるため、「失敗」のしようがない。このことと、更に事前の厳密な量的・質的業績測定基準及びプロジェクト終了後の評価の不在とがあいまって、外務・貿易省が失敗から学ぶことが困難となっている。</li> </ul>
社会発展省 「改善余地あり」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業績測定はアウトプットとプロセスに焦点を当てる傾向にあり、いくつかのアウトカムに対しては測定もなされる。測定に際してアウトカムにより焦点を当てるための、さらなる作業が進行中である。</li> <li>・ 主要な政策領域である失業問題などの焦点領域においては、測定がマネジメント・プロセスの中に強固に組み込まれている。アウトカムの追跡はこれまで、顧客が社会発展省のサービス記録範囲を越えてしまう場合には困難であったが、データの連携を通じて改善している。これにより、完全なインパクト評価は不可能であるにせよ、様々な処置プログラムの有効性に関する、はるかに良い情報を見出すことが可能になるはずである。</li> <li>・ リアルタイムでの評価を求めているが成果は長期的なものが多く、その整合と調整が課題である。</li> </ul>
内務省 「改善余地あり」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2011年の「業績フレームワーク」を強化したことにより、2013年に向けて内務省は業績報告のためのより意味ある指標や測定基準の開発作業を行っている。</li> <li>・ 未だプロジェクト運営の業績の評価・改善に、より熟達する必要があることを認識している。また、内務省の一部で学び取られた教訓がより広く適用されることを確実化するシステムの欠如も意識されている。</li> </ul>
環境省 「改善余地あり」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政策レビューのために収集された証拠は多くの場合において、定期的なモニタリングや評価からではなく、一回限りの調査から得られたものである。環境省</li> </ul>

	<p>はこれを改善するための措置を実施している。2009年にはモニタリング、コンプライアンス及びレビューに関するチームが発足され、それ以後にも専任の評価機能が組織に追加されてきた。</p>
保健省 「改善余地あり」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上級指導チームにおける重要業績評価指標（KPI）の合理化を含む、インパクト達成に関する内部モニタリング改善の必要があることを認めている。統合された形でその他のインパクト、アウトカム、そしてセクターに対する影響を上級指導チームに対し定期的に報告する案についても対話が始まっている。</li> <li>・しかし、現状は政策や作業プログラムに関しても、サービスに関しても、省内に評価の文化はほとんど見られず、利害関係者、あるいは顧客に関する組織的なレビューの痕跡は特に少ない。</li> </ul>
職業局 「改善余地あり」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職業局は新しい戦略へと移行しているが、この新しいアプローチでは有効性を分析し、モニタリングし、報告することを予定しているが、そのための最善のやり方に関して未だ確信が持てないままである。アウトプット計画書は高い水準に設定されているが、全体的なアウトカムを職業局の活動に結び付けるためのメカニズムを欠いている。</li> </ul>
首相・内閣省 「改善余地あり」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・伝統的に、関係者と積極的な取組を行い、自らの活動について首相などの主要な関係者からのフィードバックに主に基づく主観的レビューを行っている。関係者からのフィードバックは正当であり、重要な業績評価基準ではあるが、首相・内閣省はより客観的な評価基準と業績ターゲットの開発に更に配慮する必要があると指摘されている。</li> </ul>
第一次産業省 「改善余地あり」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セクターの輸出収入を2025年までに倍増させようとするならば、新しいアプローチが必要であるということを認識している。その実現を支える測定とレビューの諸要素は、どれも確立されておらず、あるいは第一次産業省の運営の仕方のうちに組み込まれておらず、政策革新と起業家精神に必要なとされるプラットフォームを提供できていない。</li> </ul>
行政サービス委員会 「改善余地あり」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政サービス委員会のプロジェクト戦略と運営モデルの大規模で徹底的な点検により、成果を達成する上での行政サービス委員会の有効性が未だ評価不可能であることが明らかとなった。過去においてサービス評価基準は、アウトカムや成果に比べ、あまりにアウトプットの測定に焦点を当てていた。例えば、公的サービスにおける最高責任者である次官を任命する役割を果たすための指標は再指名の数で、彼らの質、あるいは力量を何ら評価、あるいは測定するものではない。行政サービス委員会は各省の次官の業績のモニタリングという主な役割に関しては以前よりもはるかに良い業績を上げているが、この目標に照らした業績の測定は十分に開発されていない。</li> </ul>
自然保護省 「弱い」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自然保護省は組織全体をカバーするモニタリング及び評価のフレームワークを持っていない。しかし、政策意図説明書（SOI）やアウトプット計画書のアウトプット指標、アウトカム指標については年次報告書を通じて実績を報告している。しかし、自然保護省では、現在、法律で求められている事項を超えて定期的に評価に取り組むことに関してあまり以降はないように思われる。</li> </ul>
運輸省 「弱い」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特定分野においてレビューは実施されているが、現段階では継続的なレビュープログラムとして構成されていない。</li> <li>・省には、統計やその他の調査成果物及び分析を作成する、専門家のチームがある。このチームの作業の多くは、現在では交通安全に焦点を当てたものであるが、チームによる作業がどれだけ適切に他の政策と関連付けられ、また運輸省の広い政策アジェンダに影響を与えているか、という点が問題となっている。</li> <li>・また、運輸省は上級職員の分析技能を改善させる必要がある。</li> </ul>

(出典) 各省庁の PIF 報告書より作成

## ②省庁の対応における指摘内容

- PIF 報告書における「省庁の対応」とは、PIF の結果を踏まえ、省庁が実施すべき改善対応について総括的な事項が記載されたものである。この記述は、当該省庁の次官が責任をもって対応すべきものと考えられている。以下、この省庁の対応のうち、業績評価の改善に関する事項を整理する。①と同様に指摘の対象となっているのは法律で実施が求められている政策意図説明書レベルのアウトカムではなく、主に義務付けのない内部の業績評価を対象としたものになっている。

図表 5-4 PIF「省庁の対応」における主な業績評価に関する指摘内容

省庁	取組内容
経済発展省 「VFM の改善、説明責任の向上」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・VFM の改善に向けて、優先順位の明確化、省が推進しない及び対応しない事項の特定と評価、費用対効果を明らかにするための目的に対応した時間管理システムとベンチマークの導入。そして説明責任を果たす観点からの将来の国家像実現のための四半期レビューの実施、職員、利害関係者に向けてのアンケート実施による変化の把握、年次の PIF レビューの実施による改善・進展の確認。</li> </ul>
教育省 「業績向上に向けた取組」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省では過去 4-5 年間に於いて、SOI 及び関連方針に示された成果を実現するための取組を強化してきた。これにより教育分野の業績及び生徒の能力の向上、コストの低減の実現を図ってきた。PIF レビューを受けて、今後は次の事項に対応する。</li> <li>✓ 将来の方向性を見据えた省庁の運営</li> <li>✓ システム・パフォーマンスに対する説明責任の達成</li> <li>✓ 機敏に対応する組織の実現</li> <li>✓ 利害関係者との協働推進</li> </ul>
矯正省 「職員研修、ベンチマーク指標、ダッシュボードの導入」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再犯率を 25% 低下させるという目標の実現に向けて省内が一つのチームとして機能することの重要性が提言されており、その実現のために現場スタッフを対象にした目標達成に向けての職員研修が実施された。また、目標達成のために業績情報の利用の高度化を図るために、民間企業との間でベンチマーク指標を設定する他、オペレーションに内在する課題や職員の生産性を高めるため、指標設定を見直した。また、業績を可視化するためのダッシュボードを導入し、地域ごとの再犯率の状況や取組が可視化できるようにした。</li> </ul>
外務・貿易省 「戦略、組織、コストマネジメントの実施、業績マネジメントの見直し」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利害関係者との協議の上で長期目標を設定して優先順位を決定する。それを踏まえて省の使命、役割、目的を見直して優先課題への対応と効果的な予算配分を実現する。そのための計画を策定した。</li> <li>・内外の各オフィスにおけるコストマネジメントの強化とそれによる財政の健全性の実現。その実効に向けてのワーキンググループを設置。</li> <li>・省のミッション体系に対応した組織の見直し。見直し検討に着手。</li> <li>・省、部門、プロジェクト、個人に至る業績マネジメントの高度化と重視。省内の業績マネジメント・システムを全面的に見直し、翌年に個人の業績評価制度及びプロジェクト評価の仕組みを省内に全面導入。</li> </ul>
社会発展省 「アウトカム指標の設定」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトカムベースの評価の拡充に向けて、課題である長期に達成すべきアウトカム設定に関する初期の研究は終了している。特に子供の安全に関するアウトカム指標と、幼児期から青少年、家族に至る過程のケアに関する初期アウトカムを特定すべきである。これに対する対応として、アウトカムを特定するためのプログラム評価を実施。また、データ収集効率化のため、内外の関係部署、機関とのデータ交換を定期的に行うことができるよう試行的取組を実施。</li> </ul>
環境省 「客観的なデータの重	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政策的介入の有効性及び組織的運営の効率性を改善させる。そのため、特にモニタリング及び評価について、エビデンスベースを拡充させる。具体的に</li> </ul>

視とその収集のための方策の見直し」	は、客観的なデータの重視とその収集のための方策の見直しについては、客観的なデータの収集とその分析をより重視して、意思決定の改善、政策実行状況の監視機能の強化を実現する。そのために省内において効果的かつシステムチックな情報の収集、レビューと評価、対外的なコミュニケーションへの活用を実現する。そのためのモニタリングと評価の計画を策定する。
保健省 「全職員向けのワークショップ」	・業績改善のための枠組みを見直し、結果の改善に取り組む。そして、組織内でのベストプラクティスを共有する。具体的には、セクターの業績を向上させるため、セクター別の計画の開発及び業績モニタリング・プロセスの開発を行う。また、組織のベストプラクティスを実施するため、人的資源システムの合理化・自動化を行う。そして、業績マネジメント体制を改善する。
首相・内閣府 「アウトプット指標の見直し、利害関係者への調査」	・アウトプット指標の見直し、利害関係者への調査については、改善に向けて、省内のマネジメント・インフラの見直し、省内における戦略、目標の認識の高度化、優秀な人材の獲得とリーダーの育成、外部との効果的なコミュニケーションに取り組んでいる。業績測定に関しては、アウトプット指標をより目的志向に見直し、予算、政策意図説明書（SOI）に反映する。また、成果の達成度を検証するために利害関係者に対する定期的な調査を実施して、ベースライン値を把握する。
第一次産業省 「四半期の業績報告」	・成果の公表を行う。具体的には、①四半期の業績報告により将来に向けてのレビューを行う。②職員、利害関係者に対して調査を行い、行動の変化が生じているかを確認する。③PIF レビューを毎年実施して進捗を検証する。④VFM を高めるため、優先度の特定、省が対応しないことの明確化、費用効果を検証するためのデータ収集、を実施する。
自然保護省 「目標達成に向けての業績測定の在り方を利害関係者とともに検討」	・戦略の見直しと併せて、目標達成に向けての業績測定の在り方を利害関係者とともに検討する。成果目標を実現するためには目的、アウトカムを明確にして、その成果の達成状況をモニタリングして評価することが必要となる。現在、効果的な業績マネジメントの方法について関係機関、地方自治体、民間企業との協議の上で検証中である。
運輸省 「計画目標達成に向けて四半期に取組をレビュー」	・向こう4年の計画目標を設定しているが、その実現のためには取組状況、成果を四半期ごとにモニタリングして継続的な改善に向けて必要な対策を講じるようにすること。これは18か月後の次期のフォローアップまでに実施する。
司法省 「裁判所サービス改善に向けての目標設定」	・司法関連サービスの見直し。うち、業績に関連するものは、裁判官と連携して裁判所へのアクセスの改善、裁判所の時宜的な対応と想定される対応の各実現に向けての改善目標を設定して公表する。
女性省 「職員向けの研修、インパクトの明確化」	・PIF レビューを受けて以下の事項に対応する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 目的と方針の省内での共有： 2年ごとの全職員対象の研修、SOI の目標と報酬の関連付け、</li> <li>✓ 3つの主要分野のインパクトの明確化： 全職員対象の研修、戦略と予算との関連付け、関連指標の開発</li> <li>✓ 利害関係者との協働： 優先度の特定と戦略の高度化に向けての利害関係者との協議、優先目標の実現に向けての外部との協働</li> <li>✓ 目的志向のサービス、システム、プロセス： サービス、システム、プロセスのレビュー実施、2011-2012年度においてはITと資産管理を見直し、ベンチマーク設定</li> </ul>
国防省 「評価の改善に副次官が対応」	・PIF レビューの指摘を受けた評価の改善には副次官が対応する。国防省において評価は、戦略的、優先的に実施することでリスクを明確化し、マネジメントを評価することにある。この成功の尺度は評価を通じて建設的な変化や行動、そして業績改善が実現したかによって判断する。（具体的な対応事項についての記載なし）
行政サービス委員会 「業績改善における次官のリーダーシップ」	・次官が果たすべき新たなリーダーシップの領域はより世間に認知され、そして政府サービスの業績と価値を高めることにある。

(出典) 各省庁の PIF 報告書より作成

図表 5-5 PIF による業績評価の指摘内容

省庁	PIF (レビュー)	PIF(省庁の対応)	フォローアップ、アクションプラン (参考資料)
経済発展省 「強固」	<ul style="list-style-type: none"> <li>上級指導チームは四半期ごとに、設定された重要業績評価指標 (KPI) に照らした定期的な業績レビューを行っている。</li> <li>経済発展省は証拠とレビューを重んじる文化を有している。</li> <li>非効率、あるいは有効でない7件のプログラムを終了させることを通じた年6900万ドルに及ぶ経費削減した。</li> </ul>	<p>「VFMの改善、説明責任の向上」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>VFMの改善に向けて、優先順位の明確化、省が推進しない及び対応しない事項の特定と評価、費用対効果を明らかにするための目的に対応した時間管理システムとベンチマークの導入。そして説明責任を果たす観点からの将来の国家像実現のための四半期レビューの実施、職員、利害関係者に向けてのアンケート実施による変化の把握、年次のPIFレビューの実施による改善・進展の確認。</li> </ul>	
教育省 「好位置」	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価と調査のプログラムは重視されており、認められたグッドプラクティスを全学校へと普及させるのに大きく寄与している。これに比べて、諸プログラムの費用対効果の比較に対する寄与はかなり少ない。来る10年間に於いて継続的な予算の逼迫が予想されることを鑑みれば、評価研究に際してはこの点により重大な焦点を当てる必要がある。</li> </ul>	<p>「業績向上に向けた取組」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>省では過去4-5年間に於いて、SOI及び関連方針に示された成果を実現するための取組を強化してきた。これにより教育分野の業績及び生徒の能力の向上、コストの低減の実現を図ってきた。PIFレビューを受けて、今後は次の事項に対応する。</li> <li>✓ 将来の方向性を見据えた省庁の運営</li> <li>✓ システム・パフォーマンスに対する説明責任の達成</li> <li>✓ 機敏に対応する組織の実現</li> <li>✓ 利害関係者との協働推進</li> </ul>	
貿易経済促進庁 「好位置」	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種の内部モニタリング、評価、そしてレビューのメカニズムを有しており、これらは様々な業務ユニットにより行われている。</li> <li>しかしレビュープロセスのアウトカムは、歴史的に見て、一貫したアクションへと十分に統合、あるいは落とし込まれていない。レビュープロセスが過剰であり、同時に開始されるアクションが不十分であるという可能性がある。</li> </ul>		<p>■フォローアップ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>最初のPIFレビューによる勧告が示した優先領域の一つであり、勧告のほとんどが実行されている「ガバナンス」の領域について、貿易経済促進庁が会社の業績やポートフォリオ業績に与える影響を評価する基本的な業績評価測定基準を更に開発することによって、改善の動きが更に強化されるであろうとの推測がなされている。しかし、これらの測定基準は未だ萌芽的段階にある。</li> </ul>
矯正省 「好位置」	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービス活動全体にわたって、様々な内部モニタリング、測定、レビューのメカニズムが行われている。費用対効果に関するこのイニシアティブは、矯正省のほとんどの領域をカバーしており、来たる4年間に於けるコスト圧力に取組、また矯正省の戦略目標へと投資するための十分な余剰を創出することを主眼としている。</li> <li>次官と業績指導チームは、非常に業績重視の志向である。</li> <li>委託先の運営の成果も測定、また国際比較も実施している。</li> </ul>	<p>「職員研修、ベンチマーク指標、ダッシュボードの導入」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>再犯率を25%低下させるという目標の実現に向けて省内が一つのチームとして機能することの重要性が提言されており、その実現のために現場スタッフを対象にした目標達成に向けての職員研修が実施された。また、目標達成のために業績情報の利用の高度化を図るために、民間企業との間でベンチマーク指標を設定する他、オペレーションに内在する課題や職員の生産性を高めるため、指標設定を見直した。また、業績を可視化するためのダッシュボードを導入し、地域ごとの再犯率の状況や取組が可視化できるようにした。</li> </ul>	
外務・貿易省 「改善余地あり」	<ul style="list-style-type: none"> <li>外務・貿易省は、プロジェクトに関する事前の投資対効果検討書の作成、及び主要なイニシアティブの後に「得られた教訓」について公式な評価、あるいは非公式なレビューを行う文化を有していない。その理由は、マネージャーが「評価などの」実行者が明らかになることを問題視していること。そして外交政策関連活動をしばしば特徴付ける、実施期間の長さを背景に、ある単一の時点におけるレビューを不適切であると見なしていることである。</li> <li>外務・貿易省の戦略目標の多くはあまりに一般的であるため、「失敗」のしようがない。このことと、更に事前の厳密な量的・質的業績測定基準及びプロジェクト終了後の評価の不在とが相俟って、外務・貿易省が失敗から学ぶことが困難となっている。</li> </ul>	<p>「戦略、組織、コストマネジメントの実施、業績マネジメントの見直し」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>利害関係者との協議の上で長期目標を設定して優先順位を決定する。それを踏まえて省の使命、役割、目的を見直して優先課題への対応と効果的な予算配分を実現する。そのための計画を策定した。</li> <li>内外の各オフィスにおけるコストマネジメントの強化とそれによる財政の健全性の実現。その実効性に向けてのワーキンググループを設置。</li> <li>省のミッション体系に対応した組織の見直し。見直し検討に着手。</li> <li>省、部門、プロジェクト、個人に至る業績マネジメントの高度化と重視。省内の業績マネジメント・システムを全面的に見直し、翌年に個人の業績評価制度及びプロジェクト評価の仕組みを省内に全面導入。</li> </ul>	<p>■アクションプラン</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織全体、ビジネスユニット、そして個人のレベルにおいて、業績・効率性・有効性の測定・評価の強調を促進すること。</li> </ul>
社会発展省 「改善余地あり」	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績測定はアウトプットとプロセスに焦点を当てる傾向にあり、いくつかのアウトカムに対しては測定もなされる。測定に際してアウトカムにより焦点を当てるための、さらなる作業が進行中である。</li> <li>主要な政策領域である失業問題などの焦点領域においては、測定がマネジメント・プロセスの中に強固に組み込まれている。アウトカムの追跡はこれまで、顧客が社会発展省のサービス記録範囲を越えてしまう場合には困難であったが、データの連携を通じて改善している。これにより、完全なインパクト評価は不可能であるにせよ、様々な処置プログラムの有効性に関する、はるかに良い情報を見出すことが可能になるはずである。</li> <li>リアルタイムでの評価を求めているが成果は長期的なものが多く、その整合と調整が課題である。</li> </ul>	<p>「アウトカム指標の開発」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アウトカムベースの評価の拡充に向けて、課題である長期に達成すべきアウトカム設定に関する初期の研究は終了している。特に子供の安全に関するアウトカム指標と、幼児期から青少年、家族に至る過程のケアに関する初期アウトカムを特定すべきである。これに対する対応として、アウトカムを特定するためのプログラム評価を実施。また、データ収集効率化のため、内外の関係部署、機関とのデータ交換を定期的に行うことができるようにする試行的取組を実施。</li> </ul>	
内務省 「改善余地あり」	<ul style="list-style-type: none"> <li>2011年の「業績フレームワーク」を強化により、2013年に向けて内務省は業績報告のためのより意味ある指標や測定基準の開発作業を行っている。</li> <li>未だプロジェクト運営の業績の評価・改善に、より熟達する必要があることを認識している。また、内務省の一部で学び取られた教訓がより広く適用されることを確実化するシステムの欠如も意識されている。</li> </ul>		
環境省 「改善余地あり」	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策レビューのために収集された証拠は多くの場合において、定期的なモニタリングや評価からではなく、一回限りの調査から得られたものである。環境省</li> </ul>	<p>「客観的なデータの重視とその収集のための方策の見直し」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>政策的介入の有効性及び組織的運営の効率性を改善させる。そのため、特にモニタ</li> </ul>	<p>■フォローアップ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境に関する法律や介入の有効性についての評価が、</li> </ul>

	<p>はこれを改善するための措置を実施している。2009年にはモニタリング、コンプライアンス及びレビューに関するチームが発足され、それ以後にも専任の評価機能が組織に追加されてきた。</p>	<p>リング及び評価について、エビデンスベースを拡充させる。具他的には、客観的なデータの重視とその収集のための方策の見直しについては、客観的なデータの収集とその分析をより重視して、意思決定の改善、政策実行状況の監視機能の強化を実現する。そのために省内において効果的かつシステマチックな情報の収集、レビューと評価、対外的なコミュニケーションへの活用を実現する。そのためのモニタリングと評価の計画を策定する。</p>	<p>省の活動の中に未だ十分に組み込まれていない点が指摘された。2013年における運営モデルのレビューを受けて、現在では省庁間評価ネットワークが設立されており、また、モニタリングと評価を絶えず改善してゆくための戦略について策定中である。</p>
保健省 「改善余地あり」	<ul style="list-style-type: none"> <li>上級指導チームにおける重要業績評価指標（KPI）の合理化を含む、インパクト達成に関する内部モニタリング改善の必要があることを認めている。統合された形でその他のインパクト、アウトカム、そしてセクターに対する影響を上級指導チームに対し定期的に報告する案についても対話が始まっている。</li> <li>しかし、現状は政策や作業プログラムに関しても、サービスに関しても、省内に評価の文化はほとんど見られず、利害関係者、あるいは顧客に関する組織的なレビューの痕跡は特に少ない。</li> </ul>	<p>「全職員向けのワークショップ」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業績改善のための枠組みを見直し、結果の改善に取り組む。そして、組織内でのベストプラクティスを共有する。具体的には、セクターの業績を向上させるため、セクター別の計画の開発及び業績モニタリング・プロセスの開発を行う。また、組織のベストプラクティスを実施するため、人的資源システムの合理化・自動化を行う。そして、業績マネジメント体制を改善する。</li> </ul>	
職業局 「改善余地あり」	<ul style="list-style-type: none"> <li>職業局は新しい戦略へと移行しているが、この新しいアプローチでは有効性を分析し、モニタリングし、報告することを予定しているが、そのための最善のやり方に関して未だ確信が持てないままである。アウトプット計画書は高い水準に設定されているが、全体的なアウトカムを職業局の活動に結び付けるためのメカニズムを欠いている。</li> </ul>		
首相・内閣省 「改善余地あり」	<ul style="list-style-type: none"> <li>伝統的に、関係者と積極的な取組を行い、自らの活動について首相などの主要な関係者からのフィードバックに主に基づく主観的レビューを行っている。関係者からのフィードバックは正当であり、重要な業績評価基準ではあるが、首相・内閣省はより客観的な評価基準と業績ターゲットの開発に更に配慮する必要があると指摘されている。</li> </ul>	<p>「アウトプット指標の見直し、利害関係者への調査」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アウトプット指標の見直し、利害関係者への調査については、改善に向けて、省内のマネジメント・インフラの見直し、省内における戦略、目標の認識の高度化、優秀な人材の獲得とリーダーの育成、外部との効果的なコミュニケーションに取り組んでいる。業績測定に関しては、アウトプット指標をより目的志向に見直し、予算、政策意図説明書（SOI）に反映する。また、成果の達成度を検証するために利害関係者に対する定期的な調査を実施して、ベースライン値を把握する。</li> </ul>	
第一次産業省 「改善余地あり」	<ul style="list-style-type: none"> <li>セクターの輸出収入を2025年までに倍増させようとするならば、新しいアプローチが必要であるということ認識している。その実現を支える測定とレビューの諸要素は、どれも確立されておらず、あるいは第一次産業省の運営の仕方の中に組み込まれておらず、政策革新と起業家精神に必要なプラットフォームを提供できていない。</li> </ul>	<p>「四半期の業績報告」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成果の公表を行う。具体的には、①四半期の業績報告により将来に向けてのレビューを行う。②職員、利害関係者に対して調査を行い、行動の変化が生じているかを確認する。③PIF レビューを毎年実施して進捗を検証する。④VFMを高めるため、優先度の特定、省が対応しないことの明確化、費用効果を検証するためのデータ収集、を実施する。</li> </ul>	
行政サービス委員会 「改善余地あり」	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政サービス委員会の事業戦略と運営モデルの大規模で徹底的な点検により、成果を達成する上での行政サービス委員会の有効性が未だ評価不可能であることが明らかとなった。過去においてサービス評価基準は、アウトカムや成果に比べ、あまりにアウトプットの測定に焦点を当てていた。例えば、公的サービスにおける最高責任者である次官を任命する役割を果たすための指標は再指名の数で、彼らの質、あるいは力量を何ら評価、あるいは測定するものではない。行政サービス委員会は各省の次官の業績のモニタリングという主な役割に関しては以前よりもはるかに良い業績を上げているが、この目標に照らした業績の測定は十分に開発されていない。</li> </ul>	<p>「業績改善における次官のリーダーシップ」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>次官が果たすべき新たなリーダーシップの領域はより世間に認知され、そして政府サービスの業績と価値を高めることにある。</li> </ul>	
自然保護省 「弱い」	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然保護省は組織全体をカバーするモニタリング及び評価のフレームワークを持っていない。しかし、政策意図説明書（SOI）やアウトプット計画書のアウトプット指標、アウトカム指標については年次報告書を通じて実績を報告している。しかし、自然保護省では、現在、法律で求められている事項を超えて定期的に評価に取り組むことに関してあまり以降はないように思われる。</li> </ul>	<p>「目標達成に向けての業績測定の在り方を利害関係者とともに検討」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>戦略の見直しと併せて、目標達成に向けての業績測定の在り方を利害関係者とともに検討する。成果目標を実現するためには目的、アウトカムを明確にして、その成果の達成状況をモニタリングして評価することが必要となる。現在、効果的な業績マネジメントの方法について関係機関、地方自治体、民間企業との協議の上で検証中である。</li> </ul>	
運輸省 「弱い」	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定分野においてレビューは実施されているが、現段階では継続的なレビュープログラムとして構成されていない。</li> <li>省には、統計やその他の調査成果物及び分析を作成する、専門家のチームがある。このチームの作業の多くは、現在では交通安全に焦点を当てたものであるが、このチームによる作業がどれだけ適切に他の政策と関連づけられ、また運輸省のより広い政策アジェンダに影響を与えているのか、という点が問題となっている。</li> <li>また、運輸省は上級職員の分析技能を改善させる必要がある。</li> </ul>	<p>「計画目標達成に向けて四半期に取組をレビュー」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>向こう4年の計画目標を設定しているが、その実現のためには取組状況、成果を四半期ごとにモニタリングして継続的な改善に向けて必要な対策を講じるようにすること。これは18か月後の次期のフォローアップまでに実施する。</li> </ul>	<p>■フォローアップ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2013年のPIFレビューでは、レビューと評価が弱点領域の一つであることが指摘された。これに対応する運輸省の応答は、ニュージーランド経済研究センター（New Zealand Institute of Economic Research: NZIER）の評価基準の省内の業績マネジメントへの導入及び規制影響評価（Regulatory Impact Statement: RIS）の改善により、省内部の業績マネジメントに関する活動の内容と質を保証するプロセスを強化することである</li> </ul>

（出典）各省庁のPIF報告書より作成



## (2) インタビューを通じたPIFの運用による成果の確認

以下、①PIFの結果に対する対応状況と、②PIFの運用による成果について、インタビュー内容を整理する。

### ① PIFの結果に対する対応

PIFの結果により指摘された事項については、各省庁ともに次官の指示の下、プロジェクトチームが組成され、改善対応を実施する等、PIFの結果が具体的な改善行動の実施根拠となり、組織運営の改善に結び付いていることが確認された。これは、PIFの実施を機会にして組織運営の見直しを行うことに対する省庁の前向きな姿勢や、次官と外部レビューがPIFの実施過程において、定期的かつ頻繁にコミュニケーションを行い、その内容や結論について理解と納得が得られていることが理由と考えられる。したがって、PIFフォーマルレビューに記載されている内容は、ほぼそれら全てが改善・実行されている状況が推察される。

#### ■ 第一次産業省

- 2013年のPIFではニュージーランド国民の第一次産業省に対するニーズにどの程度貢献したか、すなわち業績面での課題に注力が当てられた。利害関係者のニーズをきちんと把握した政策の実施と運営が行われているかが問われた。それを通じて大臣による利害関係者のニーズの把握の改善とコミュニケーション、意思決定の強化の方向性を実現したのかという視点から検討された。
- 結果、毎年、利害関係者の対応に対する定期的な測定が行われるようになった。また、次官も半期ごとに利害関係者の声を直接確認する機会を設定した。その他、職員のキャリアパスをより明確にするためのモデル策定と、キャリアパス実現のための面談実施を導入した。また、バイオセキュリティ、食糧安全に係る規制システムを見直した。その他、内部のコミュニケーションの活性化を図るために組織内での会議の開催についても見直した。これにより次官、シニアマネジメントの方針が一貫して現場に伝えられ共有化が図られるようになった。

#### ■ 内務省

- PIFにより、リーダーシップ、組織文化、ガバナンス構造に問題があることが確認された。当時、3つの機関が統合されたことが主たる要因であった。結果を踏まえて、これらの改革に優先的に取り組むことが確認された。
- PIFを踏まえた改革の実行は、戦略・ガバナンス担当の副次官を責任者として、各局の企画・調整部門が実行や取りまとめを行う体制で実施された。

#### ■ 保健省

- 組織変革の検討とPIFの実施が重なったこともあり、PIF実施後、“Building for our

future”という組織のカルチャーに変革をもたらすための計画を策定した。この計画は、①政策のアドバイザー、②セクターのリーダー、③部門のサービスのリーダー、④高い業績の実現、を柱にしている。これらは将来の組織運営の柱として、何をどのように実現するのか、必要となる組織、職員の能力が示されている。この計画の策定において、PIFとタイミングが同じであったこともあり、推進力として後押しになった。

- PIFにおいて指摘された対応事項については、全てを並行して実施した訳ではなく、より重要で役に立つものを優先的に実施した。基本的には指摘事項について整理して、どのように対応するのかを決定した。次官は組織運営のビジョンを明確に持っていたので、それにしたがって実施方針、内容を決定した。したがって、対応していない細かい点もあった。次官はこれまで保健省は組織、運営の変化が激しく、組織、運営が安定していないことを大きな問題と認識していた。それが本来求められる行政運営を阻害していると感じていた。そのため、組織運営の変化は人員削減などの大規模で影響の大きなものではなく、ソフトな変革を望んだ。また、組織内の規律を高める方針もあった。

#### ■環境省

- PIFの結果に基づく対応は次官がリーダーとなり対応した。考え方、方針については職位1、2のシニアマネジメント・チームが指示し、具体の計画、案の検討については、職位3のOrganizational Development Teamが対応した。このチームは5名で構成されており、うち1名は外部者である。
- PIFは業績測定の見直しの他、政策の実施運営、組織の見直しに至るまで、広く良い影響をもたらす等、大きな改善効果があったと受け入れられている。職員も実施、対応について前向きである。

#### ■矯正省

- PIFレビューの結果、再犯防止を2017年までに25%までに下げるという目標についても妥当であると承認され、その目標に向かって対応すべき事項として9つが示された。また、目標に対する取組方針、内容については既に省内でもある程度認知されていたので、改善・実行を担ったリーダーシップチームは、対応すべき事項についての実施計画とその内容、困難度を整理した。
  - ①収監者の社会復帰、コミュニティへの復帰支援プログラムの導入
  - ②再犯防止のための軽犯罪段階での介入重視
  - ③再犯リスク高い人物の特定
  - ④収監者の扱いの見直し(人権の尊重)
  - ⑤現場職員の意識改革と遵守、省庁の目的の理解促進
  - ⑥組織の見直し、1つのチームとしての行動の実践
  - ⑦警察、司法省との連携

➤ ⑧国民、メディアへの戦略の説明と情報提供

- また、PIF レビューの結果は政策意図説明書（SOI）の目標にも反映され、組織としての目標に明確に位置付けられた他、その改善取組については、毎年、次官を含むエグゼクティブリーダーシップチームに報告され、進捗状況が確認されている。また、2012年には指摘された「⑥組織の見直し、1つのチームとしての行動の実践」に対応した組織改正も実施された。

■内務省

- PIFにおいて確認された業績マネジメントの課題の一つは、まず、大臣への報告、助言について、大臣は満足していたが、そのためのコストをきちんと把握するということ、もう一つは顧客の満足度をきちんと把握しようということ、であった。

■自然保護省

- PIF レビューを踏まえた課題については初回と2回目では異なるものであった。PIFは将来を見据えた現状とのギャップを評価するもので、また、初回のPIF後、組織改革を行ったこともあり、初回と2回目では到達すべき目標水準が異なっていたので、課題も違うものとなった。2回目のPIFでは、①リスクマネジメントに対する認識の低さ、②学習組織の文化の欠如、③職員の役割の不明確さ、が指摘された。
- 課題を踏まえた次官はシニアリーダーシップ・チームとともに課題解決に向けての検討を進めて、改革の実行者を特定して改善・実行に取り組んだ。

■企業・イノベーション・雇用省

- 指摘された事項のうち、リーダーシップ、ガバナンスについては、幹部は能力が高い人が多いが、一方でPIFにおいて将来において求められる目標の水準が高く示された。省庁は統合して1年程度で、未だ組織としての運営が安定していない時期にPIFが実施された。それが格付けの低さに示されたように思う。以前から組織が安定的に存在しているところと、当省のような新設のところを同じ基準で評価するのはどうか、という疑問はある。

■アーンストアンドヤング監査法人

- PIF レビューの結果については、省庁は基本的には前向きに受け入れている。多くの場合、次官の就任直後に行われるので、任期中に対応すべきことが明確になる等、省庁の運営にとってPIFの結果は有益な情報をもたらす。しかし、次官の任期切れのタイミングで実施されると、改善・実行に結び付きにくいような場合もある。なお、次官の業績はアウトカムでは評価されないが、アウトカムの実現、向上に向けての取組や方向性は考慮される、とのことである。

#### ■PWC 監査法人

- 次官、シニアマネジメントの対応は相対的に良いものであるが、PIF の過程では程度の差こそあれ、感情的な側面を示すことが少なくない。怒り、落ち込み、嘆き、というサイクルを示す。特に、組織に長く在籍していた次官の方が、自身の評価と受け止めがちで、外部からの意見に対して感情的になりがちである。したがって、PIF は次官の就任の初期に実施する方が望ましい。結果は自身の評価にはつながらないし、改革を進めるための契機、方策して有効に活用しうるからである。

#### ■ビクトリア大学ウェリントン校

- PIF は公表されることから、問題をあまり指摘してほしくない、という意向やそれに対する不安はあるという懸念はあるが、現状のところ省庁の対応は前向きである。制度としては機能している、と言える。政治、行政の間違いは認めたがらないが、それらきちんと対応し、そこから学習し、改善を促すという役割は大きい。

## ② PIFの運用による成果

PIF の成果についてもインタビューを実施した省庁において、組織運営の改善と見直しに向けておおむね非常に役立つツールであるとの認識が得られていることが確認された。また、省庁は、PIF は次官自ら外部レビューとともにを行う組織運営の見直しのためのツールであり、PIF が業績の改善と向上に寄与しているかどうかについては、省庁レベルでは確たる検証はなされていない、とのことであった。したがって、現場の認識としては、組織運営の改善と見直しに役立つツールであるが、PIF は業績向上に寄与したとの理解は未だ浸透していない状況であるとうかがえる。

#### ■第一次産業省

- PIF は業績改善のために導入されたツールであるが、現状のところ PIF は内部の運営の見直し、政策意図説明書（SOI）は対外的な成果の説明という役割分担になっており、PIF により業績が向上したのかは確認できない。しかし、我々にとって PIF は重要なツールであり、改善指摘を受けた部門においては、その対応が重要事項として受け入れられている。しかし、組織全体、末端まで結果と対応が浸透しているかという点、そのような状況には至っていない。
- PIF は次官、シニアマネジメントにとって組織運営の見直しと強化を図るためのツールとしては有用である。PIF が業績の向上に寄与はしていると思うが、その実現にはより時間が必要と思われる。

## ■社会発展省

- PIFは良いツールであると思う。ただし、ある時点での状況を可視化するものであり、それ自体が日常のマネジメントの改善を促すものではない。基本的には、就任直後の次官が組織の現状と改革の方向性を確認するためのものであり、行政サービス委員会も次官の就任直後に実施することを推奨している。したがって、一義的には次官が組織の現状と課題の把握、そして外部から見た評価内容を確認するものである。
- 改革をより進めるためには、評価を通じて課題を指摘された部門の他、組織全体に対して、その内容や結果、方向性が分かるように説明すること、コミュニケーションを充実させることが重要である。
- セルフレビュー、フォーマルレビューの過程に関係した人は理解しやすいが、その他の人に結果をどう伝えるのが改革においては重要となる。
- PIFは役に立ったと思うが、より継続的な改善を行うためには、フォローアップ・レビューの実施の他、より継続的に行うことや、その他の方法が想定される。PIFは現状の可視化のツールであり、継続的な改善を実現・保証するものではない。
- PIFの結果については、現場はある程度想定される内容であることから、その結果や改善について抵抗したり、受け入れたりはしない。比較的に前向きに受け入れている。問題や課題として存在したものが、可視化され、やるべき時期がきたものだ、と理解されている。したがって、PIFが組織の運営にマイナスに作用したということはない。
- PIFの結果に基づく対応については社会発展省では、おおむね対応しており、課題への対応策として指摘された14項目のうち13項目が実施された。他の1つは長期的な対応が求められるもので、未だ実施の過程である。

## ■保健省

- PIFは次官の組織運営を見直すためのツールとしては非常に有効で、保健省でも組織変革の検討のタイミングで実施されたことあり、高い成果が得られた。

## ■矯正省

- PIFレビューは省にとって運営を見直して、今後の方針を明確にするための非常に良い機会となったと認識されている。フォーマルレビューの報告書は次官に提出され、その内容について真剣に受けとめて、今後の運営方針を検討する材料として活用された。
- なお、PIFについては次回は別のレビューヤーが従事することで、また別の視点からの評価が行われることが、今後の改善に向けてより望ましいと考えている。

## ■内務省

- PIFは行政運営の改善ツールとして非常に役立つ。当初はPIFに対して懐疑的であった。しかし、実施してみるとレビューヤーの能力、質が高く、また手法も洗練されていて内容、

質が高くとても良いツールであった。結果については管理職はほぼ全て内容について理解、認識していると思う。管理職以下については、そこまでは浸透していないと思う。

- 政策意図説明書（SOI）と PIF はともにハイレベルのものであるが、前者は政策の方向性、意図、成果を示すもので監査の対象となる。後者は将来に向けての組織運営の改善を促すものである。両者の役割は異なる。

#### ■自然保護省

- PIF は将来到達すべき目標に照らして現状を評価して、そのギャップを可視化して、改革の方向性が得られる、大変良いツールである。しかし、それは省庁がこれを活用しようという意思があって初めて機能するものである。特に次官にその意思があることが求められる。したがって、PIF は長年組織を統括してきた次官よりむしろ、就任して早々の次官が今後の改革を進めるために活用するという方が適している。

#### ■企業・イノベーション・雇用省

- PIF は重要で便利なツールであると思う。業績を高めるために組織運営全体を見直すという非常に良いものである。しかし、運用ではとても厳しい結果で、改善対応には非常に努力をした。
- PIF によって仕事は増加するが、組織運営を見直して、成果を実現し、より透明な行政運営を実現するという趣旨に照らすと非常に重要なツールであると考える。

#### ■会計検査院

- PIF については運用を通じて以下のような点が明らかになった。
  - PIF は外部レビューによる次官に対する改革のインプットとして機能するツールである。
  - 部分的な視点に陥りがちなマネジメントを組織運営全体に目を向かわせるツールである。
  - PIF は課題の可視化と方向性を示すツールであって、実際の改革を行うための方策を導出するものではない。（外部レビューとの対話が鍵）

#### ■アーンストアンドヤング監査法人

- PIF は多くの場合、次官の就任直後に実施され、また、過去の業績評価ではなく、省庁の将来に向けての運営の改善をサポートするためのツールであるという理解と認識が得られており、業績を改善するツールとしては有効に機能していると認識している。また、省庁の対応についてもおおむね適切に実施されており、制度として機能している。

■ビクトリア大学ウェリントン校

- PIFは自動車の状況を検査するメカニックのようなものである。更にその先に社会、経済の環境変化に対応してどのように進むのが重要である。したがって、PIFによる改善以降の変化がより重要である。
- しかしながら、これまで行政運営を見直す機会がほとんどない中で、課題を認識し、自ら方針を考え、行動することを促し、学習する機会とプロセスがPIFにより実現されたということは画期的である。

### (3) Core Guide 3の指摘内容

以下では、実施された21の省庁・機関のPIFについてレビューした「コアガイド3 “Core Guide 3: Getting to Great: Lead Reviewer insights from the Performance Improvement Framework”」より、PIFレビュー実施による業績マネジメントの改善状況について整理する。なお、このレビューにおいては、具体的には、6つのテーマ（①成果、②戦略と役割、③内部のリーダーシップ、④他者との協働、⑤提供方法の改善、⑥財務と資源）についての状況を分析している。また、巻末には参考資料として「数値的評価」が掲載されており、PIFの仮説モデルである成果とマネジメントの関連性についての分析結果が示されている。

以下、これら全体のメッセージを整理する（個別の指摘内容は参考資料12）。

#### ■確認されたメッセージ

- より高い業績を生み出す組織は、②戦略と役割の「a 目的、ビジョン、戦略」の項目が高く、また、その前提として、③内部のリーダーシップの「a リーダーシップと統治」が高いということが傾向として確認された。特に内部のリーダーシップが重要で、職員の能力に応じた職員配置を行っているかの他、リーダー自身が自らと考え方や行政運営の方針が似ている人を次のリーダーに指名せず、より多様性を重視して、異なる考え方や変革をもたらす人物を指名しているのが重要である。
- その他、これらの項目が高いと、トップと職員との関係も良く、将来の人員投資も有効に行われていることや、利害関係者との対外的な関係構築も良好であることが確認されている。
- ただし、財務に関するマネジメントと上記については、関連性が確認できなかった。
- これらを踏まえると、PIFの運用を通じた業績マネジメントの改善方策は、まず、省庁の目的、ビジョン、戦略を明確にすること、その前提としてリーダーシップを高めること、それらによって、省庁が何に注力し、何を実現しなければならないのかが明確になり、その実行のための資源配分、マネジメントの見直し、人材育成につながり、業績測定も戦略の実現・達成を確認するツールとしてより重視・活用されるというストーリーのようである。なお、傾向としては運営型のミッションを持つ省庁の方が、政策型の省庁と比較して、より良い結果であったようである。
- 各要素をスコア化すると、成果と機能は相関しており、より良い機能の組織は成果も高いという傾向が確認された。

#### ■PIFのレビューを通して示唆された優秀な機関

- a. 明確な省庁の目的があり、現在及び将来的にニュージーランドの価値を高めるための方法を知り、それについての明確な戦略を有している。
  - 最も優れた省庁は、優先事項を推進し、職員とパートナーを動機づけるような組織の目的を明確に設定している。また、戦略は求める将来のアウトカムを実現できるように調整され、運営モデルはそうしたアウトカムを最善の形で実現するように設計され



ている。こうした特徴は優秀な業務を行い、維持する上で絶対的に欠かせないのだが、同時に多くの手間を要する。非常に多くの省庁は、どこに向かいどのように向かうかということよりはむしろ、今どこにいて次に行うかということに焦点を置いてしまっている。

- b. 内部的リーダーシップをうまく活用し、素質のある人材の背中を後押しして信用性のある業務を実現する。これにより、当省庁がニュージーランドに必要なだと判断したアウトカムを達成する。
  - 優秀な人材は公共サービスに関心を寄せ、最も優秀な組織はそうした人材を開発し、管理して最も重要とされる結果を導く。しかし、非常に多くの省庁は優秀な人材と個人の献身に強く依存してしまい、個人に対して付加価値を付けるということをしていない。即ちこうした人材や省庁の目標に対する献身をうまく活用できずにいる。そのため、省庁の行うべきこと、利益をもたらす対象を職員は独自で考え、その視点の下、動いてしまっている。
- c. 優秀な業務を実施する職員に対しては、難易度の高く、関心のある重要な業務を与え、業績の乏しい職員に対しては改善、若しくは解雇を行うなどして管理を行う。
  - 最も優秀な省庁は最優先事項に焦点を当て、基準を高く設定し、権限を委任し、職員が省庁の目標を達成できるよう手助けを行っている。
  - 経営陣はコミュニティと優秀な人材、そして、質の低い人材が質の低い業務に取り組めるよう管理する義務がある。
- d. ニュージーランドの価値を高めるために当省庁が必要な外部の支援を有効活用している。
  - 成功には、大臣間、大臣と職員間の生産的な取組、そして、省庁間、省庁と中央省庁間、公的部門と民間部門間のパートナーシップが不可欠である。最も優秀な省庁は、他者が達成しようとしていること、そしてどうしたらその人達が求める結果を実現できるよう利益を調整できるかを理解している。質の低い人材との関係性の管理には過度な部分がある。具体的には、質の低い人材への対応が受け身になり、結果よりも活動に焦点を当て、更に広範なコミュニティの利益ではなく狭いコミュニティの利益が原動力となっている。
- e. 学習、改革、継続的改善を重要視している。
  - 最も優れた省庁は測定、テスト、見直しを行い、継続的な改善と適応を目指し、実施している。非常に多くの省庁は大概、こうした業務の動的なエレメントを見落としている。
- f. 財務、情報技術、組織的開発、戦略、リスク、人材の事業部門などの企業のサポート部門をビジネスパートナーとして扱っている。
  - 最も優れた省庁は、情報や分析を利用・開発することで、付加価値を上げ、リスクを管理するための意思決定に役立てている。また、組織の機能を、請求書を払い、コンプライアンスを遵守し、（最悪の場合でも）監視機関が干渉しないようにするための諸経費とみなしている。

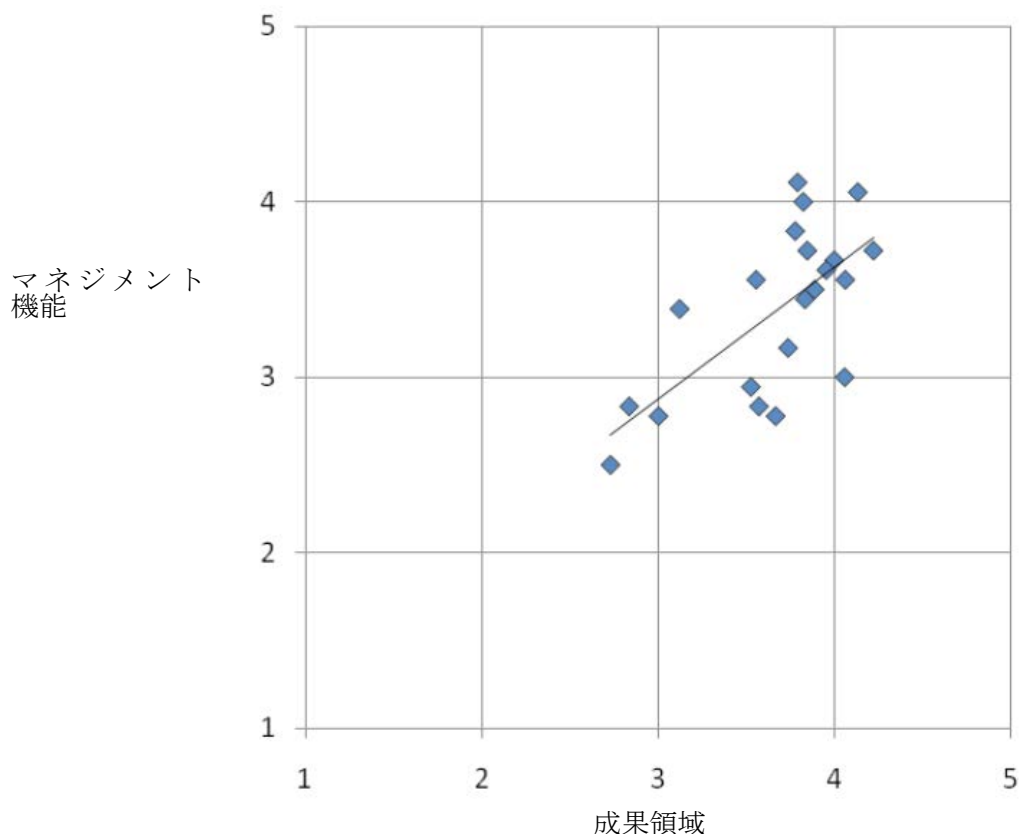
なお、最高水準の業務は、アウトカムの測定が容易で活動とアウトカムの関係性をよく理解している場合に達成される可能性が高い。ここから、運営型の省庁（即ち、歳入庁、矯正省、関税局）の方が、教育省や法務省といった政策及び部門内でのリーダーシップ的役割を

有する省庁よりも最高水準の業務の実例が多いと推測できる。今日ではこうした傾向が見られるものの、これまで必ずしもこの傾向が正しい、若しくは正しかったとは限らない。運営型の省庁でも現在は業績が良いが過去はそうではなかったというケースもあった。だが、我が国の全ての公的機関には、上記の6つの各特徴を有する優れた業務基準を満たす潜在性がある。よって、全機関が優秀になりうる潜在性がある。

#### ■数値的評価（参考資料）

下図表はレビューの対象とした21の省庁・機関の成果と機能について格付け結果を基にして、相互の関連性を整理したものである。評価時点の異なりや成果に関する省庁ごとの対象の違いがあるものの、全体としてはマネジメント機能の改善が成果の改善と関連していることが示されている。ただし、下図表のようにより優れた機能はそれだけ素晴らしい結果を生み出す傾向にあるが、省庁には数多くの可変性が内在する。つまり、組織的機能から期待する以上の結果を生み出す省庁もあれば、期待以下の結果を生み出す省庁もあることに留意が必要であり、この結果が個々の改善策を導き出すものではない。

図表5-6 成果とマネジメント機能の関連



(出典) “Core Guide 3 : Getting to Great : Lead Reviewer insights from the Performance Improvement Framework” より作成

したがって、より実態を把握するためには、個々の要素の関連性に着目すべきである。PIFの結果により、特に、より業績の高い組織というのは、明確な目的、何を達成するかという明確なビジョン、将来像を実現するためのよく練られた戦略を持つ必要があることが確認された。よって、戦略と役割と内部的リーダーシップにおけるエレメントにはより関係性が見られ、それを裏付ける証拠が見られた。目的、ビジョン、戦略は、リーダーシップと統治、労働力開発、価値観、行動、文化との関連性が強くでられた。

その一方で、優秀な組織には提供方法の改善と財務と資源のプラスの関係性があると予想していたが、予想とは著しく外れた。継続的な改善の下支えとなる「サポート」分野（例、財務、情報、資産管理、レビュープロセス）には、業務との十分な関係性はみられなく、必要以上の貢献も得られなかった。

なお、本事項に関連して行政サービス委員会へのインタビューでは、上記内容と整合する以下について確認した。

#### 行政サービス委員会

- 最終的に実現すべき優先事項に影響を与えることが判明した項目は、目的・ビジョン・戦略に関連する#5（省庁は目的、ビジョン、戦略をスタッフ、利害関係者に明確に述べているか）、#6（省庁は目的達成あるいは予知される将来の役割において想定される変化に対して検討及び計画をしているか）である。これらのスコアが高いことが、成果領域の優先事項の改善に関連していることが確認された。また、この#5と#6の向上に関連して特にリーダーシップが重要である。その他、職員の能力に応じた職員配置を行っているかや、リーダー自身が自らと考え方や行政運営の方針が似ている人を次のリーダーに指名せず、より多様性を重視して、異なる考え方や変革をもたらす人物を指名しているのかも重要である。その他、これらの項目が高いと、トップと職員との関係が良く、将来の人員投資も有効に行われていることや、利害関係者との対外的な関係構築も良好であることが確認されている。PIFの運用を通じて明らかになった点は主に以上である。

## 第VI章 まとめ

- 以下、本調査結果を踏まえたまとめを、PIF の状況、ニュージーランドの業績評価及びニュージーランドの取組を踏まえた日本への示唆(：日本での導入検討の視点)、そしてニュージーランドの業績評価の取組から見た我が国が学ぶべき点と在り方の観点から整理する。

(PIF の状況について)

■ PIF は就任直後の次官が組織マネジメントを改善するためのツールとして有効に機能

- PIF は行政サービス委員会の次官が英国、カナダにおける改革を参考にして、業績の改善と向上を意図して導入したツールである。PIF は組織運営の改善が、核となる経営領域の改善、そして省庁の優先事項の達成に寄与するというモデルを前提としている。その運用状況から、PIF は外部レビューが各省庁に対して将来の目標に照らして現状とのギャップの観点からレビューを行い、改善事項を可視化して、それに対して各省庁が改善実行に取り組むというもの、すなわち過去の取組をレビューするものではなく、将来志向の改善ツールであると理解することができる。
- PIF は運用においては次官が就任したタイミングに実施されることが多く、次官が成果の向上に向けて今後の組織運営において改善すべき課題と対応事項について外部レビューの視点も踏まえて確認することで、行政運営の改善と見直しの実現に寄与しているものであった(就任から時間を経過したタイミングで実施されると自身の直接の評価という認識につながるとともに、任期満了に近いと改革実行へのインセンティブとして機能しにくい)。就任直後の次官にとっては、今後、運営する組織の課題が内部、外部の双方の視点から明らかにされることで、改善・実行に早期に着手でき、かつ組織内外の視点からその対応事項について確認されることで、その円滑な実施が実現できる仕組みになっている。また、PIF フォーマルレビューの前に実施されるセルフレビューでは、次官の指示の下、シニアマネジメント層が実施を担当して、省内の関係者に対して数多くのインタビューが実施され、方針、内容、経過、結果については随時に次官に報告される等、トップマネジメントが主導して実施・運営されている。一方、フォーマルレビューは外部レビューが中心となり、セルフレビュー同様に短期間に数多くのインタビューを通じて行われ、また、その過程では外部レビューと次官との間で頻繁かつ密接なコミュニケーションを通じて現状と方針についての合意が図られる。
- PIF の運用状況から、意図したような取組が実行されており、特に就任直後の次官が組織マネジメントを改善するためのツールとして有効に機能していることが確認できた。なお、このような運用状況から PIF では、セルフレビューにおいて省庁自らが客観的な状況を正確に説明すること、優秀な外部レビューが配置され、かつ次官と円滑なコミュニケーションを図ることで課題と改善方策について合意を得ること、さらに実施後において改善事項について速やかに実行すること、等が成功の鍵となると考えられる。

■PIFは将来に向かって自らが課題を明確にして改革・学習するツール

- PIFは、組織運営の現状を評価するのではなく、4か年先の将来に到達すべき状況を前提にした視点から現状を評価して、改善に向けてのギャップを明確にするためのツールである。その到達すべき水準は、外部レビューが4年後の到達目標（Four-Years Excellence Horizon）として取りまとめることになっている。したがって、格付け評価方式を採用しているが、その結果については、現状のよし／悪しの観点ではなく、将来に向かった視点から見て課題やギャップが大きい、ということの意味するものとして位置付けられている。
- そして、PIF実施により省庁は組織運営の改善事項への対応を実行して、将来の目標の到達に向けて自主的に改善を実施するというものとなっている。
- このようにPIFは運用としては評価や監査という視点よりも、外部のレビューの支援を受けることで、経営改革に向けてより革新的、野心的な視点を取り入れて、省庁が将来に向けて自主的に行政運営の改善を進めたための自己学習的な改革ツールとして運用されている。
- ただし、実施の過程においては、外部レビューからの評価、格付けについて、次官はその内容、結果に留意しているようで、外部レビューと次官との定期的なミーティングにより内容の共有化が図られているとはいえ、結果について、特に課題が大きい場合等においては、感情的な場面を示すことも少なくない、とのことである。

■セルフレビューとフォーマルレビューでの格付け評価の結果の差異は少ない

- 一般的には、セルフレビューは自己評価なので、あまい結果となる傾向が想定され、一方、フォーマルレビューは比較的厳しい結果になることが想定されるが、インタビューを実施した省庁は一部を除いて、格付け結果について相互に大きな違いはないとのことであった。このようなことから、PIFの運用において省庁は客観的に状況を把握・整理するとともに、PIFを積極的に組織運営のための改善ツールとして積極的かつ真摯に活用しようとした状況が伺える。
- このようにPIFは省庁の側が、この機会を活用して課題を明確化して改善につなげたいという意向もあり、基点となるセルフレビューにおいても正確に実態を反映したレビューが行われているようで、そのようなことが外部レビューによる円滑なフォーマルレビューにもつながる等、制度が意図したような運用が図られていることが確認された（なお、セルフレビューとフォーマルレビューの記載内容は異なる。セルフレビューは一般的には公表されていない）。
- なお、役割としては、セルフレビューはフォーマルレビューの円滑な実施のための基礎的情報を提供すると位置付けられており、省庁はガイドラインの各事項に沿って、事実を中心に情報収集して整理するという運用が図られているようである。一方、フォーマ

ルレビューはそれらの客観的情報を参考にしながら、より総括的な視点から意見、判断するように評価が行われたようである。したがって、フォーマルレビューについては評価者の経験、能力によって、評価の内容にバラツキが生じている。なお、インタビューした外部レビュー者によると、フォーマルレビューは必ずしもセルフレビューの内容を基点としているものではなく、また、セルフレビューの内容については省庁によって差異があり、内容・質が高いものはフォーマルレビューで活用できるが、そうでないものは活用できない、とのことであった。

■適切な外部レビュー者の選定とレビュー者、次官とのコミュニケーションが鍵

- PIF のフォーマルレビューは外部のレビュー者により実施されるが、組織運営の現状を評価して課題を整理するとともに、改善方策についても検討することが求められている。PIF フォーマルレビューは、比較的短期間（約1か月）で実施されるため、これらについて評価・判断することが求められる等、高い能力と組織運営の経験を持った人物が任命されなければ円滑な実施は実現しない。
- インタビューでは、公共部門のマネジメントの専門家、民間経営のトップ、大学の教員等が任命されており、外部レビュー者の能力、経験については省庁の側も高く評価している。
- このように、外部レビュー者は組織運営の経験やその他の専門的知見を基にして、短期間のうちに対象省庁の将来と現状を評価する能力が求められており、高い仮説構築能力、実証能力、判断・分析力が求められる。また、数多くの対象者とのインタビュー、また次官との意見交換の機会も多く、コミュニケーション能力の高さも求められる。
- そして現状を踏まえるととともに、これまでの経験から組織運営の改善に向けて、現実的かつ野心的な対応内容を整理して、次官との意見交換を通じて、それらの内容を改革に向けての方針として理解させるような能力も求められる。
- このように高い経験と組織運営の実務経験を持った人物をきちんと任命することが成功の鍵となる。なお、運用としては短期間、具体的には2-3週間の期間に数多くの内外の関係者へのインタビュー、現場訪問、次官との意見交換を実施しなければならず、少なくとも3-4週間程度は、外部レビュー者はPIFに専従する時間を空ける必要が求められる。また、報酬についても、一日当たり10万円、期間全体で400万円程度の水準で、このような有能な人物をアサインできるかどうかは鍵となる。そのようなことから、外部レビュー者の候補は限定されておりニュージーランドでは、多くの外部レビュー者は複数回のPIFを経験している。

■業績改善へのポジティブに影響、特に省庁内部の業績マネジメントの改善に寄与

- 行政サービス委員会及び外部レビューによる PIF の結果の分析では、より高い業績を生み出す組織は、戦略と役割の「a 目的、ビジョン、戦略」の項目が高く、また、その前提として、内部のリーダーシップの「a リーダーシップと統治」が高いということが傾向として確認された。特に内部のリーダーシップが重要で、職員の能力に応じた職員配置を行っているかの他、リーダー自身が自らと考え方や行政運営の方針が似ている人を次のリーダーに指名せず、より多様性を重視して、異なる考え方や変革をもたらす人物を指名しているのかが重要である。また、その他、これらの項目が高いと、トップと職員との関係も良く、将来の人員投資も有効に行われていることや、利害関係者との対外的な関係構築も良好であることが確認されている。
- これらを踏まえると、PIF の運用を通じた業績マネジメントの改善は、まず、省庁の目的、ビジョン、戦略を明確にすること、その前提としてリーダーシップを高めること、それらによって、省庁が何に注力し、何を実現しなければならないのかが明確になり、その実行のための資源配分、マネジメントの見直し、人材育成につながり、業績測定も戦略の実現・達成を確認するツールとしてより重視・活用されるというストーリーのようである。なお、外部レビューが実施した 21 の事例の傾向分析では、各要素をスコア化すると、成果と機能は相関しており、より良い機能の組織は成果も高いという傾向、すなわち PIF の仮説モデルが実証的に確認されている。
- 一方、PIF の内容面では、PIF のうち業績指標の改善・見直しを指摘する「レビュー」と、それを踏まえた「省庁の対応」においては、法的に義務付けられている政策意図説明書（SOI）のアウトカム、インパクトのレベルの目標や指標の見直しではなく、法的な義務付けはない主に省内のプログラム、プロジェクトの業績評価が対象になっている。そのため、特に取組を実施していない省庁や導入途上の省庁等を対象にして、その取組についての現状と課題、改善方針が示されている。具体的には、指標の見直しやコストマネジメントの導入、業績評価の改善と向上に向けてのリーダーシップ、四半期ごとの業績レビューの実施、利害関係者との指標開発等が指摘されている。これらの状況から、PIF の「レビュー」と、それを踏まえた「省庁の対応」を通じて主に省庁内部の業績評価の改善と向上に貢献しているものと思われる。また、成果の領域の優先事項は、省庁の政策意図説明書（SOI）のアウトカムに直接関連する取組を対象にしているが、現状や課題についての指摘が多く、具体的な改善方策はあまり示されていないものの、アウトカムの改善には一定程度貢献していると考えられる。
- なお、PIF を実施した省庁においては、PIF は運用を通じて次官の組織運営の改善のためのツールという認識がなされており、また、その改善・実行の内容についてもマネジメント全般に関する事項が多数を占めており、それらの改善・実行が業績の改善・向上に寄与しているものの、それがどのように、また、どの程度のインパクトを与えたのかについての現場での理解、認識については、あまり十分ではない状況であった。PIF を

実施した省庁は PIF について組織運営の改善を図るツールで、業績マネジメントを行う、政策意図説明書 (SOI)、Four Year Plan、アウトプット計画書とは異なる制度として理解され、運用されているようである。

- また、PIF の最上位の優先事項について、省庁のマネジメントの改善に関係なく実現できるようなアウトプット的な目標が設定されているような場合もあり、PIF の仮説モデルどおりの運用が実現されているかどうかについては確たる検証は行われていない、との指摘もある。なお、現状では政府の優先事項のうち、63%が強固及び好位置に位置付けられたもの、核となる経営領域の有効性は 54%、効率性は 40%とこちらは、未だ改善余地があることが確認されている。この点はニュージーランドの省庁は大臣の意向を重視し、それを優先的に取り組まれている状況が推察される、との指摘もある。
- このように、PIF を通じて業績向上のための要因については一定程度明らかとなり、また、各省庁レベルでは、PIF は組織運営の改善・実行の機会や内部の業績評価の改善として有効に機能し、また、省庁のアウトカム改善にもポジティブに影響しているものの、それらが業績向上に真に寄与しているか、あるいは、それが実現したかどうかについては未確認である、と認識されている。なお、PIF が業績の向上に貢献したかという観点からの公式的な、あるいは学術的な検証は未だ行われていない。

(ニュージーランドの業績評価について)

#### ■ アウトプット重視からアウトカムも重視する業績マネジメントへの移行

- ニュージーランドの業績マネジメントは長らくアウトプット・ベースのマネジメントを行っており、現行の予算書もアウトプットの単位で掲載されている。このアウトプットの実績値は四半期ごとにモニタリングされ、その内容が確認されている。
- しかしながら、1999 年末に 3 期 9 年続いた国民党政権に代わりクラーク労働党政権となったことで方針が見直され、2001 年にはアウトプットに加えてアウトカムも重視する方針が示され、続いて 2004 年には財政法 (Finance Act) が改正され、政策意図説明書 (SOI) が導入される等、制度的にアウトカム重視のマネジメントに移行している。かつては大臣がアウトカム、次官がアウトプットに責任を持つという厳格な責任分担がなされていたが、現在も次官はアウトプットに責任を持つ一方で、アウトプットを通じたアウトカムへの影響、貢献についても説明することが求められるようになっている。なお、次官は行政サービス委員会との間で業績契約を締結して、同契約の中で、アウトプットの業績の他、アウトカムへの貢献についても評価対象となり、それに応じて報酬、雇用契約の更新が行われている。
- 現状、業績評価の枠組みである政策意図説明書 (SOI) には、長期的に実現するアウトカム、中間アウトカムに位置付けられるインパクトが示され、その達成度は毎年、年次報告書により報告される仕組みになっている。
- なお、インタビューでは Managing for Outcome の方針についての見直しは行われてい



ないが、アウトカム重視への移行後、アウトプット志向に戻すべきではないか、という意見もあり、2000年以降、ニュージーランドでは、試行錯誤を通じてアウトカム重視のマネジメントを進めている状況のようである。

■ 予算編成において財務省はVFMを重視

- ニュージーランドでは、VOTEと呼ばれる政策の単位ごとに予算が編成されており、さらにその中にある個々のプロジェクト・レベルの予算単位であるAppropriationごとに各省庁は予算要求を財務省に行い、予算査定が行われている。この予算査定においては、VFMの視点が重視されており、インプットがどのようなアウトプットを生み、それがどのようなアウトカムにつながるのか、どの程度寄与するのかについての説明が求められている。VFMによる予算査定では、運用においては、全てのAppropriationにおいて指標を設定して実績を提出しなければならない、という厳格なものではないが、そのストーリー、ロジックについての説明が各省庁に求められており、査定する財務省もその内容を踏まえて予算案の採否、内容、水準を決定している。また、日本と同様に予算査定におけるヒアリングも実施され、多くの時間と労力が投じられているようである。なお、Appropriationの単位での予算の増減については事務方での予算案の調整は行うものの、それを承認するのは財務大臣の権限になっており、最終的には財務大臣と対象省庁の大臣との間の折衝によってAppropriationの金額が確定されている。
- このようにニュージーランドでは予算編成においてアウトカム達成に向けてのストーリー、ロジックについての説明が各省庁に求められており、それが業績評価推進のベースとして機能している。

■ 主要なプログラム、プロジェクト・レベルの取組については各省庁において自主的に評価を実施

- ニュージーランドでは財政法に基づいて、省庁の業績評価として政策意図説明書(SOI)を作成してアウトカム目標を示すとともに、アウトプット計画書によりアウトプット・ベースの業績測定が行われている。
- その他、個別のプログラム、プロジェクトごとのアウトカム評価については、法的にはアウトカム評価の義務付けはなく、現状は省庁によって対応が異なるようで、組織的に全てのプログラム、プロジェクトについてアウトカム目標、指標を設定している省庁と、一部の主要なものについてのみアウトカム目標、指標を設定している省庁、特にプログラム、プロジェクト・レベルではアウトカムは測定していない省庁、職員の業績を対象に評価を行っている省庁があった。いずれの省庁においても、それらについては内部のマネジメント・ツールとして位置付けられており、主にシニアマネジメント層への業績報告、そして現場のマネジメントの改善ツールとして活用されているようである。
- なお、インタビューでは、組織の使命、戦略が明確な省庁ほど、プログラム、プロジェ

クトのアウトカムレベルでの業績測定を自主的に行う傾向があるということであった。

(ニュージーランドの取組を踏まえた日本への示唆について：日本での導入検討の視点)

- 本調査研究の結果を踏まえると、ニュージーランドにおいて PIF が機能した制度的な前提が我が国との比較で大きく異なることや、PIF のモデルが業績の向上に真に寄与するかどうかについて、現時点では確定的な結論が示されていないこと等から、現状において、その取組をそのまま我が国の業績評価の改善のために導入することには課題が大きいと考えられるものの、以下に述べるような諸点を勘案することにより、我が国における PIF 導入可能性のための条件が整備されてくるのではなかろうか。実際にニュージーランドでの現地調査を行い、我が国との比較検討を行った観点からは、むしろ、我が国においてそれらの諸条件が整備されることの必要性を認識するものである。

#### ■業績を改善・向上させるための組織運営改善ツールとしての PIF の可能性の検討

- 主要国においてはアウトカム重視のマネジメントを実施しており、各国においてその活用や改善に向けての様々な取組と工夫が実施されている。
- 例えば、米国では GPRA 現代化法により省庁の優先度の高い主要プログラムについて各省庁による目標設定とシニアマネジメントによる四半期ごとの定期レビューの実施が義務付けられ、優先度の高い取組について業績情報を活用した改善取組が実施されている。また、カナダでは各プログラムについて5年ごとにプログラム評価の実施が義務付けられており、各省庁ではプログラムごとの目標設定と業績測定、そして5年ごとに総合的な視点からの評価を行っている。その他、フランスでは予算体系を大幅に見直して政策と予算の体系を完全に一致させるとともに、プログラムごとに責任者(マネージャー)を特定する一方、現場のマネージャーの裁量を高めることで、アウトカムの実現と説明責任の向上を図る取組を実施している。
- 一方、ニュージーランドの PIF や、そのモデルとなった英国の能力評価プログラムは、上記各国の取組のようにプログラム、プロジェクトの業績を直接的に高めるといふよりむしろ、(優先事項や核となる経営についても確認するが)運用としては組織運営の改善を実現して、それを通じて業績の改善を実現しようという取組で、米国、カナダ、フランスとの比較では相対的にやや間接的な取組と言える。また、その運用から各省庁は高く PIF の内容と成果を評価しているが、これが真に業績向上に寄与しているかどうかについての検証は未だ行われていない。
- 業績向上のためにどのようなツールが有効であるのかは唯一の正解があるものではなく、また、その採用する方策の適否については、実施する国、組織の特性によって異なると考えられる。したがって、我が国においても業績向上という観点からニュージーランドを含む諸外国の取組を参考にしつつ、どのような取組がわが国の制度やその特徴の合致するのかを改めて慎重かつ詳細に検討することが求められる。

#### ■次官の業績達成に対する責任が改革の前提として機能

- PIF は就任直後の次官が組織運営の改善のために課題の抽出と改善実行を実現するためのツールとして位置付けられており、次官自らが積極的に関与することで成果を挙げている。ニュージーランドでは次官は公募により採用され、任期は5年程度で、毎年の取組で報酬や契約が更新される仕組みになっており、就任直後に PIF を行うことで組織運営を改善するためのツールとして活用して、自らが実現したいより良い組織運営を実現するために活用されている。このように、ニュージーランドにおいては次官が PIF を活用する制度的なインセンティブが存在している。
- 一方、我が国においては次官は内部から昇進して任命され、また任期 1-2 年で、ニュージーランドのような業績に応じて報酬、契約が見直されるような仕組みは存在しない。そのような制度的な違いがある中で、我が国において、ニュージーランドのように次官がイニシアティブを取って組織運営の改善・実行するような PIF の仕組みが機能するかどうかについては慎重な検討が求められる。

#### ■適切な外部レビューの候補者

- 外部レビューの候補者は、ニュージーランドと同様に、公共部門のマネジメントの専門家、元事務次官、民間経営のトップ、大学の教員等が候補になると考えられる。しかしながら、我が国では、各省庁ともに職員の多くが採用後、長く省庁に属しており、外部者の任用については少ない状況であり、ある種の公務員の組織文化が出来上がっていることが想定される。そのような公務員の組織文化を理解した上で、外部レビューは組織運営の現状を把握するとともに、改革に向けての視点と方針を示すことができるかどうか、という点についても慎重な検討が求められる。単純に外部の視点、経験を行政運営に取り入れることは、場合によっては現実的ではなく、改革の失敗につながりかねないということを認識する必要がある。ニュージーランドと比較すると、我が国では外部者に行政運営の実務経験がある者は相対的には少ないと思われる（行政実務の経験があることが必須の要素ではないが）。したがって、そのような中、経験、能力の観点から適切な外部レビューの候補者がどの程度存在するのかについても事前の調査と確認が求められる。
- また、ニュージーランドの状況を踏まえると、外部レビューは約 1 か月の期間、レビューに集中的に従事することが求められることから、そのような対応が可能で、かつ能力、経験がある者を市場に求めることが可能かどうか。さらには、その報酬をどの程度に設定すべきなのかについても検討が求められる。なお、ニュージーランドにおいても外部レビューの適任者は限定されており、外部レビューの多くは複数回の実施を経験している。いずれもビジネスとして実施を快諾しているというよりは、自身の経験、経歴の観点から実施しているようであり、その意味ではニュージーランドにおいても継

続性、持続性の観点からは課題があるように思われる。

- なお、ニュージーランドでは外部レビューが作成するフォーマルレビュー報告書の内容は、セルフレビューと異なっている。したがって、省庁が作成したセルフレビューの内容を外部レビューが承認するものではなく、外部レビュー自身が報告書を執筆する能力と労力が求められる、という点についても留意が求められる。

■組織の規模、所掌する政策分野の違い

- ニュージーランドの国家公務員数は約 4.2 万人、一方、我が国は約 34.1 万人存在している。したがって、省庁の規模、役割についても我が国の方が相対的には大きい状況が推察される。このようにニュージーランドと比較して組織規模が大きい省庁を対象に同じような内容、視点から PIF が実施できるのかどうか、また、2 名のレビュー員にて短期間にレビューは実施できるか、については再度慎重に検討することが求められる。また、対象となる省庁の所掌分野や組織体制の違いについても確認が求められる。ニュージーランドと比較して我が国の省庁は、所管する政策分野が広く、かつ組織体制も地方を含めて多く、また、政策実施に関して地方自治体との関係もあり、利害関係者も数多く存在する。

図表 ニュージーランドの主要省庁における組織別公務員数（2011 年、FTE ベース）

省庁	予算定員数
自然保護省	2,039
矯正省	7,290
文化・遺産省	115
関税局	1,169
国防省（軍を除く）	61
経済発展省	733
教育省	2,467
環境省	306
外務・貿易省	841
保健省	1,112
歳入庁	5,646
内務省	1,964
司法省	3,068
マオリ発展省	336
首相・内閣省	108
社会発展省	9,210
行政サービス委員会	108
統計庁	853
運輸省	151
財務省	363
女性省	20

（出典）State Service Commission（2011）“Human Resource Capability（HRC）Survey of Public Service Departments”

- 仮に PIF と類似したスキームの導入を検討するとしても、そのような組織の規模の違いや所掌する政策分野の違いを踏まえた視点、内容についての調整と、また、現実的にどの程度の人数のレビュー員が必要となるのかについても検討が求められる。

■前提としてのVFMを重視する行政運営の風土や土壌の違い

- ニュージーランドでは長期にわたりアウトプットをモニタリングして報告する仕組みが採用されている。予算書もアウトプット・ベースになっており、その執行状況は四半期ごとに報告されている。また、2001年以降はアウトカム重視に移行して、アウトプットの他にアウトカムについても報告する仕組みが導入されている。また、財務省の予算査定においてもVFMの視点が重視されており、インプット、アウトプット、アウトカムのストーリーを示すことが求められている。更に、次官も業績に応じて報酬や任用が決められる仕組みになっている。
- このような業績評価の前提、土壌があるニュージーランドにおいて省庁自らが改善をより実行しようという意欲の下で制度として機能したと評価されているPIFについて、我が国においても同様に各省庁は前向きにとらえて、それを実施するのか、また、前述のようにトップの次官は改革のツールとして活用するのか、という前提として求められる行政運営の風土や土壌が我が国においても共通しているのかについても慎重な検討が求められる。

■省庁ごとの組織運営の異なりの状況

- ニュージーランドでは各省庁の組織運営について次官の裁量性が高く認められており、その結果、省庁によって組織運営や文化が異なっている状況にあると推察される。PIFにより、これら次官のリーダーシップにより運営されてきた省庁のマネジメントを統一的な視点から検証して改善を促すことが機能したのは、このような省庁による組織運営の違い、多様性があったことが前提として考えられる。
- 一方、我が国においても、このようなニュージーランドのような組織運営の違いが省庁によって異なるのか、そうではないのか、について事前に確認する必要がある。仮に省庁の組織運営に違いが少ない場合には、各省庁ごとにPIFのようなフレームを導入することに対する必要性、また改善に向けてのインセンティブは比較的に乏しいのではないかと思われる。

(ニュージーランドの業績評価の取組から見た我が国が学ぶべき点と在り方)

■業績測定の取組が組織文化に浸透

- ニュージーランドでは、「政府」と「省庁」が厳格に区別され、省庁は、政府、あるいは大臣に対して各種サービスを供給する機関という位置付けとなっており、そのような前提の中、1980年代以降、省庁はアウトプットの実績値を定期的に測定して大臣に報告するという行政運営を実施してきた。また、2004年以降は、アウトプットに加えて、アウトカムの達成状況や貢献を報告することが省庁に求められるようになってきている。
- このような制度的な特徴や、業績測定に関する測定の長い歴史があることもあり、ニュージーランドの省庁では、業績測定や報告は行政運営の中で、省庁の業務の一部として

広く認知されており、その取組については、幹部、職員の中でも抵抗感はあまり無いようで、業績評価や報告は、負担感の多い、いわゆる「ペーパーワーク」としての認識や抵抗感は比較的少ないようである。

- このように業績測定と業績報告が行政運営に定着、浸透し、組織文化となっているという点は、ニュージーランドの業績評価の特徴である。その背景は、制度及び長年にわたる運用によるものがあると考えられる。ただし、業績測定の結果を大臣に報告することの他、マネジメントの改善に活用することに関しては、未だ課題があるようで、業績に関する情報は多く存在するが、その活用は未だ十分ではない、との意見も確認された。その他、2004年以降、重視されているアウトカムの達成については、省庁ではなく、政府の側に責任があり、省庁はアウトプットの報告を主とすべきである、との意見もある。しかし、アウトカム重視の行政運営を実現するという政府の方針に揺るぎはないようで、省庁は1980年代以降のアウトプットの報告の経験から、今後はアウトカムの報告についても重視するという過程にあり、現状は、アウトプット、アウトカムの双方についての業績測定を行うことが省庁の組織文化として定着しつつある。
- 一方、我が国では、政策評価は職員の中では、負担感の多い、いわゆる「ペーパーワーク」としてとらえられている傾向があると言われている。ニュージーランドの経験を踏まえると、業績測定や報告が行政運営の中で、省庁の業務の一部として広く浸透し定着するようになるには一定の時間が求められる他、何らかの制度的な仕組みの導入が求められる。具体的には、ニュージーランドの取組を参考にすると、後述するように、①施策、事業等の検討（プランニング）段階に当たる予算編成において、より内容が充実した業績情報の提供を求めることで、利活用を定着、促進する仕組みを導入することや、（政策評価制度の枠外であるが）②業績評価の結果を幹部職員の人事考課や人事異動の際の参考情報として重視・活用すること等が考えられる。その他、③総務省行政評価局及び各省庁の政策評価担当課がテレビや新聞等の国民にとってより身近なメディア等により積極的に働きかける等、今後より一層メディア等を活用することにより、政策評価の結果やそれを踏まえた改善方策を国民により広く周知することで、取組に対する成果に対する理解や評価を得ることを通じて、定着化を図ることも一方策と考えられる。特に③については、制度的な見直しを経ずに比較的早期の着手・対応が可能な取組と言える。
- このように、我が国においては、行政運営における業績評価の定着化において、今後さらに一定の時間を要する他、それらが行政運営の一部となるような具体的な制度的仕組みの導入が求められる。

#### ■ 予算（インプット）と成果（アウトカム）との関連性を明確化

- ニュージーランドでは予算編成の査定において、個々のプロジェクト・レベルの予算単位である Appropriation に関して、投入であるインプットがどのような結果、すなわち

アウトプットを生み出し、そして、それによってどのような成果であるアウトカムを実現するのか、についての説明が求められている。そして、予算を編成する財務省では、このようなインプットからアウトカムにいたるロジックを前提として、予算の内容を確認した上で、予算査定を行っている。

- このようなことから、各省庁は予算要求において、個々の取組のインプット、アウトプット、アウトカムを事前に整理することが求められており、予算と業績目標との関連性、ロジックが整理されている状況にある。このようなロジックの整理が前提として存在することによって、個別の取組が何を実現するのかの目標が明確化されるとともに、その実現を測るための指標の検討においても前提条件が明確となり、成果を測る指標が特定しやすくなる。また、その実現を説明するための業績測定の積極的な実施にもポジティブに影響する。
- このようなこともあり、現状は予算査定において指標の設定や業績情報の提出は義務付けられてはいないが、各省庁が予算案の内容を説明する根拠としてアウトプット、アウトカムの実績値に関する情報を財務省に提出するような運用になっているようで、このように予算査定において、インプットからアウトカムにいたるロジックの説明を求める予算査定の方法が、省庁における業績評価の推進に強く、ポジティブに影響している。
- 我が国においては、「行政事業レビュー」の導入により、事業レベルでの内容の可視化やアウトカム指標の設定が進んだものの、それらの結果が予算編成において、どの程度活用されるようになったのか、という点については未だ課題がある。業績情報の活用に向けての一つの改善方策としては、内閣官房との協議により、「行政事業レビュー」において、ニュージーランドのように、インプット、アウトプットの関係をより明確化するためにロジック・モデルを導入することや、アウトカム達成に対する分析内容を行う項目を追加導入して、予算と成果との関連性の説明や分析をより具体化、明確化することが考えられる。さらに、個々の事業と上位の施策との関連性に関して事前の検討を行う「実施施策に係る政策評価の事前分析表」においても、同様に施策と構成する手段である事業との論理的な関係の事前の検討のためのロジック・モデルの導入や、戦略的方針の表記によって、内容をより充実化させ、政策体系と手段の適切性を検証することが求められる。
- そうすることで、予算査定を行う財務省にとっても予算と事業、施策等の目的や効果の関連性及び実績が事前に確認できるようになる等、予算を査定する際の情報の充実化につながり、評価結果がより活用しやすいものとなる。その上で、財務省との協議等を通じて、このようなインプットからアウトカムにいたるロジックや業績情報が、予算査定において前提として必要な情報として重視され、活用されるようになることが期待される。そのような結果、業績情報は予算編成においてより重要な情報となり、既述のように省庁の業務の一部として定着化すると考えられる。

## ■業績評価への組織のトップの関与

- ニュージーランドでは省庁のトップである次官は公募により任用され、任用後の報酬や契約の更新の検討においては、任期中の省庁の業績が考慮される仕組みになっている。このように次官は省庁の業績の向上を実現することが求められることから、省庁の業績を高めるための組織マネジメントの見直しを行うことを意図したPIFが導入後、おおむね機能している状況にある。また、法的な義務付けはないものの、主要なプログラムやプロジェクトについては多くの省庁において業績評価が行われており、その結果について次官を含む幹部に報告される仕組みが構築されている状況にある。
- このように、省庁のトップが業績評価を意識しなければならないような制度的環境もあり、ニュージーランドの省庁においては、次官が主導的な立場となり、政策目的の実現や組織マネジメントの改善を意図した、業績評価が行われている。このように、組織のトップが業績評価を実施、推進することによって、業績情報は組織内において重要な位置付けとなり、かつ意マネジメントにおける意思決定において、より多く活用されるようになる等、制度及び運用の双方において、業績評価は推進される状況にある。
- 我が国では、省庁のトップである次官は公募任用でもなく、また任用後の報酬や任期更新の検討においては、任期中の省庁の業績が直接的に考慮・反映される仕組みになっていない。このような中で、組織のトップが業績評価を活用するようになるような仕組みとして、業績評価に対する省庁の取組そのものを評価して格付けする仕組みの導入等が考えられる。例えばPIFの取組を参考にしながら、業績評価に対する省庁の取組内容や体制、リソース、姿勢等を、総務省による統一性確保評価若しくは外部評価者による評価等を通じて、特定の基準を前提に、「赤」「黄」「緑」等の格付け評価を定期的に行うことで、省庁の業績測定に対する取組の現状を評価して、改善を促す推進機能とするような仕組みの導入が考えられる。このような評価を定期的に受けることで、省庁の取組内容や姿勢が可視化されるようになり、省庁のトップも業績評価に対して、より意識するようになると考えられる。結果、組織内部において業績評価がより重視され、評価結果の活用にもつながると考えられる。
- なお、類似の取組としては米国の共和党ブッシュ政権における「マネジメント・スコアカード」の事例がある。米国では、大統領のマネジメント改革のイニシアティブに対する各省庁の取組内容を3段階で格付けして四半期ごとに公表することで、改善の促進を実施していた。このような格付け評価の仕組みの導入は組織のトップにおける意識の改革や改善実行にポジティブに寄与することが諸外国の事例においても確認されており、我が国においても同様の仕組みの導入が期待される。
- その他、現行の実績評価制度をベースにしてより重要な目標について、それらを特定して政策目標を重点化することで、省庁として注力すべき分野をより明確にし、トップの意識や関与を促すということも想定できる。これによって、より重要な施策等についての業績情報が定期的にトップに報告されるような仕組みが省庁内に構築され、トップのイ



ニシアティブにより業績情報を活用した重点目標に対する改善や見直しの意思決定が促進されることが期待される。

## 参考資料

参考資料 1	第一次産業省の年次報告書の分析事例 (p23 関連)	127
参考資料 2	PIF ガイドライン (p35 関連)	131
参考資料 3	PIF の分析内容 成果 (優先事項) (p82 関連)	144
参考資料 4	PIF の分析内容 核となる経営領域 (有効性) (p82 関連)	150
参考資料 5	PIF の分析内容 核となる経営領域 (効率性) (p82 関連)	156
参考資料 6	PIF の分析内容 規制 (p82 関連)	161
参考資料 7	PIF の分析内容 組織マネジメント (p83 関連)	170
参考資料 8	4 年後の到達目標 (p83 関連)	207
参考資料 9	省庁の対応 (p84 関連)	220
参考資料 10	PIF の分析内容 レビュー (p94 関連)	232
参考資料 11	アクションプラン、フォローアップ報告書における業績評価の指摘事項 (p94 関連)	246
参考資料 12	Core Guide 3 の個別の指摘内容 (p108 関連)	254

## 参考資料1 第一次産業省の年次報告書の分析事例（p23関連）

### 長期的アウトカム：輸出機会を最大化する

#### ○貿易増大のために提携

ニュージーランドの輸出製品のうち、76%以上が第一次産業部門の製品である。第一次産業省はニュージーランドで輸出業を営んでいる者の支援を行うとともに、急成長している価値の高いオフショア・マーケットへのアクセス改善の支援に取り組んでいる。

第一次産業省は、外務・貿易省、貿易経済促進庁及びその他の機関と緊密に連携を取りながら、輸出業者にとって市場が安全であり、市場へのアクセス機会が改善されるよう取り組んでいる（例えば、自由貿易協定の交渉、市場アクセスの際に生じる問題の解決）。また、第一次産業省はニュージーランド及び貿易相手国との関係並びに規制を管理し発展させるためにモニタリングを行うと同時に貿易促進に寄与している。

現在、中国がニュージーランドの第一次産業部門の一番の輸出市場である。第一次産業省は、対中国戦略を実施し、中国市場におけるニュージーランドの存在感を高めることにより市場とより深く結びついている。対中国関係を担当する副次官の活躍により、複数の取組を新たに中国に対して実施して、中国への市場アクセス問題を解決した。このように第一次産業省は貿易に関する規制に対応しながら、ニュージーランドの輸出業者に対しより支援を提供できるよう取り組んでいる。

これらの新しい役割について、第一次産業省、外務・貿易省及び貿易経済促進庁の職員が携わっており、中国政府の関連機関に対応する際は、NZ Inc 戦略<sup>39</sup>に沿って連携を図り統一性を維持している。また、それ以外の国の市場に向けた輸出の成長も好調である。過去5年間で著しい成長を新興成長市場で遂げている。第一次産業省は、オフショアでの存在感を拡大することにより、このような貿易の成長に対応している。さらに、第一次産業省はジャカルタの大使館で新たな地位を確立した他、中東及びラテンアメリカ等その他の国でも第一次産業省の業務を本格展開させ、市場アクセスに対するサポートをニュージーランドの輸出業者に提供する。

#### ○ニュージーランドの第一次産業部門の製品の統合性により輸出の成功を促進

ニュージーランド企業が海外市場で更に成功するための支援として、産業界は新たに政府に対して保証を求めた。今年新たに1件の保証要請があり、ニュージーランドはサメに対して保護及びマネジメントを行うとする見解を公開状により表明し、国際的に関心が高まっているサメのヒレの問題に対応した。また、第一次産業省はその他の分野の保証についても

<sup>39</sup> NZ Inc戦略とは、主要な国際的な相手国と経済、政治及び安全保障関係を強化する為の行動計画である。ニュージーランドが成長を遂げている市場が対象国であり、10年から15年先の市場の潜在能力を考慮しながら、意欲的な5年目標を掲げている。<http://www.mfat.govt.nz/NZ-Inc/1-About/index.php>

取り組んでおり、「健康のための食事」という政府機関を横断する事業計画がその例である。これは、健康ニーズに対応する原材料又は食品に対する世界市場での需要に応え、食品に健康上の有効性を表示しながら商品を最大限売り込むためにデザインされたものである。新たな保証には、これら商品の価値を高める役割が期待されている。このように、ニュージーランドは生産システムに対し保証を提供する国であるという評価を得ている。

動物保護修正案は2013年5月に国会で提示された。その他、漁業（外国船籍及びその他の事項）に関する法令の改正は、2014年7月に制定された。外国船籍の管理体制に幅広い変更をもたらす本改正法令は近いうちに施行される。法令の主要な政策変更点は、全ての外国船籍は2016年5月1日までに再登録することを義務付けるものである。

#### ■進捗状況の指標

- ・輸出保証は市場で信頼されている。99%の輸出許可証が必要条件を満たしていた。
- ・輸出国の技術的要件を満たした許可証の割合は以下のとおりである：
  - 生きた動物：99.9%（5448分の5441）
  - 植物生成物：99.9%（6万2022分の6万1955）
  - 畜産物：99.9%（8万4776分の8万4774）
  - ワイン：99.9%（1万4975分の1万4970）

#### ○国際収益の年間成長率

ニュージーランドの第一次産業部門トップ50の輸出業者の成長は、中国市場に支えられている。ニュージーランド最大のビジネスの輸出歳入の成長は少ないが、増加する需要に対する成長の潜在能力を見越して小企業が発展し始めている。これらの情報については、統計局が2014年末頃更新する予定である。

#### ○貿易シングルウィンドウ

第一次産業省は市場向け仕様にする支援を輸出業者に行っており、市場に参入できるよう知識、システム及び技術についても援助している。

第一次産業省は、今年度の重要目標である貿易シングルウィンドウを2013年8月に達成した。貿易シングルウィンドウは、国境管理システムの構成要素の一つである。このシステムは、輸出業者及び輸入業者が単一のプロセスで国境整備局にデータを提出するサービスを提供しており、同じ必要書類・取引データ等を複数回異なる関連機関に提出する複雑さの簡素化を図ったものである。貿易シングルウィンドウの取引開始以降、2014年6月30日時点で産業界から190万以上のトランザクションがあった。

#### ○市場アクセスの維持及び改善

第一次産業省は1年間で市場アクセス機能を改善して、海外での存在感を高めた。これにより、貿易で問題となる事項に対応するニュージーランドの対応能力が改善された。第一次産業省は、2014/2015年度に中国及び中東で果たす役割について計画しており2015/2016年

度及びそれ以降はさらにその役割を拡大する計画である。今後も市場アクセスに取り組む職員の人数を増やし、海外の市場アクセス改善に取り組む。

2013/2014年度の自由貿易協定及び自由貿易二国間協定活動は、中国、タイ、インドネシア及びスリランカとの二国間協調の調整及びASEAN、APECでの地域的活動を含むものである。これらの活動を通して関係を更に発展させることにより、ニュージーランド産業界のビジネス機会を増やし、政府間の協定から最大限の利益を得られるようにしている。

#### ○2 国間及び多国間フレームワーク及び基準により、海外市場で課されるコストを削減

第一次産業製品の輸出業者に対する貿易障壁を第一次産業省は軽減しようと試みている。第一次産業省は、自由貿易協定の交渉及び実施、海外における第一次産業省の影響力の拡大及び2国間関係の発展を促すアプローチを取っている。2013年から2014年にかけて第一次産業省は自由貿易協定の交渉について引き続き外務・貿易省の支援を行っている。第一次産業省は、全ての自由貿易協定の交渉において、交渉チームにとって市場アクセス（関税）交渉の鍵となる衛生植物検疫に関する交渉を率いている。

また、第一次産業省は自由貿易協定が第一次産業セクターに影響を及ぼす可能性のある場合、外務・貿易省及びその他の機関に対しても支援を行っており、例えば、サービス、投資及び環境問題に関する交渉がその例である。

ニュージーランド及び台湾の関税領域の経済協定（以下、ANZTEC）は、2013年12月から有効である。この協定により、台湾との貿易にかかる全ての関税は向こう12年間停止される。本協定締結1日目に、ニュージーランドが輸出した69%が関税なしで市場に参入することが出来、リンゴ、チェリー及びワイン等のほぼ全ての日用品が輸出可能となった。暫定貿易データによると、ANZTEC開始5か月で輸出が4億5600万ドルとなり、前年同時期に比べて33%上昇した。

来年度の自由貿易協定の交渉計画では、二国間交渉を韓国、東アジア地域包括的経済連携交渉、ロシア、ベラルーシ及びカザフスタンとの交渉を予定している。第一次産業省は、交渉人、分析的及び戦略的インプットを提供している。

#### ■進捗状況の指標

貿易の価値は市場アクセス問題を上手く解決することにより2014年は維持された。市場アクセス問題を上手に解決したことにより、問題を解決しなければ失われていた平均1275万ドルを貿易の各四半期に回復している。

農業、林業、漁業及び食品製造ビジネスの新規市場参入数が減っているとの報告により、急速に増加している中国市場の需要から利益を得ようとするこれらのセクター企業の動きに結びつく可能性がある。過去3年間でこれらの商品カテゴリーの中国市場における輸出リターンは2倍に増えた。今後、市場の多様化を求める企業は、市場への新規参入を見直す可能性がある。

#### ○対オーストラリア食品貿易の簡素化

オーストラリアに輸出される全ての牛肉製品は、その製品がニュージーランド産の牛肉が原産である、またはオーストラリア原産である、若しくは牛海綿状脳症のリスクが非常に低

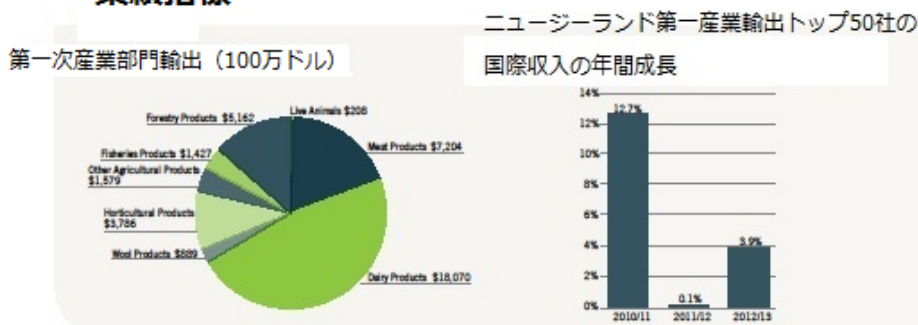
い一定の国原産の牛肉であることを証明する政府の輸出許可証を各製品に添付しなければならない。2010年に第一次産業省及びオーストラリア検疫検査局は、許可証の修正に合意し、ニュージーランドからの牛肉加工製品の輸出に関する必要条件を簡易化した。ただし、牛肉製品は輸出許可証なしでオーストラリアに輸出することは出来ないことや、どの牛肉製品も全て第一次産業省が承認した食品安全プログラム、またはリスクマネジメントプログラムを導入している施設で生産されてなければならないことに変更はない

手続面での修正以降、ニュージーランドからオーストラリアに輸出された牛製品は、550万ドルから1,320万ドルまで増え、140%の増加となった。

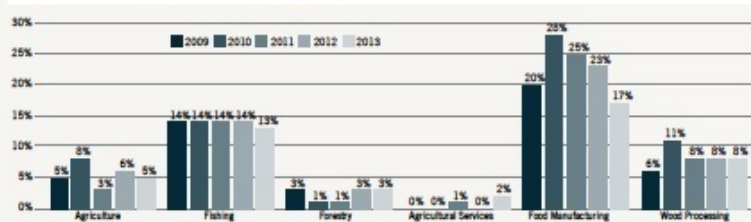
将来的にはその他の製品グループで輸出許可証を求める国原産の材料を含日用品の必要条件の緩和に取り組む。

図表参 1-1 掲載されている指標の動向

業績指標



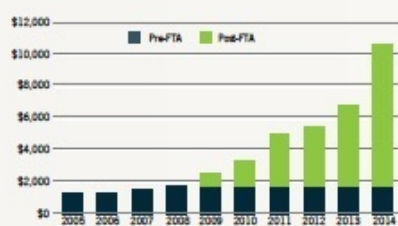
農業、林業、漁業及び関連事業の新たな輸出市場への参入割合は一定又は改善傾向にあると報告されている



自由貿易協定をニュージーランドが締結した国々の第一次産業製品の輸出活動量の増加 (中国を除く)



自由貿易協定に基づく第一次産業の中国への輸出 (100万ドル)



統計局2014年4月

(出典) 第一次産業省年次報告 2013/2014

## 参考資料2 PIFガイドライン (p35関連)

### (1) 成果

#### ①優先事項

優先事項	1. 省庁はどのように効果的に政府の優先事項に対応したか。
------	-------------------------------

評価の視点

定義と特定

- ・ 省庁が担当している政府の優先事項は何か？その優先事項は中間アウトカム、インパクト、アウトプットレベルで定められたものか？（可能な場合はインパクトレベルを用いること）

資源分配

- ・ 省庁は政府の優先事項に対して適切な資源分配と取組を実施したか？

達成度

- ・ 政府の優先事項に対する適切な指標は設定されているか？優先事項は達成されているか？

リスク

- ・ 省庁はこれまでに優先事項の達成においてリスクを特定したことがあるか？また、こうしたリスクを緩和するような制度はあるか？

指針

- ・ 政府の優先事項を果たしている。

#### ②核となる経営領域

核となる経営領域	2. 核となる経営領域において省庁は効果的なデリバリーを行ったか。
----------	-----------------------------------

評価の視点

主要業務（核となる経営領域とは何か）

- ・ 省庁が担当している主要機能、業務、サービス（主要業務）は何か？

アウトプットと測定

- ・ 省庁は望ましいとされるアウトカムに対する、アウトプットとインパクト測定が何かを特定しているか？

業績

- ・ 省庁は適切な方法で適時に適所で主要業務を遂行しているか？

見直しと代替案

- ・ 省庁はプログラムの見直しを行っているか？省庁は意図するインパクトを達成するための代替案を考慮しているか？

クラウンエンティティ

- ・ 省庁はクラウンエンティティの責任管理（つまり、クラウンエンティティの業務改善の支援など）をどの程度適切に行っているか？

指針

- ・ 省庁の主要業務により意図する成果を達成できている。
- ・ 指標は、インプット、アウトプット、インパクト、アウトカムの関係に整理されている。
- ・ 管理する立場にある者が、道徳的規範と費用の適切なバランスを明確に示している。
- ・ 管理を行っている省庁がクラウンエンティティに何を期待しているかを明確にしている。
- ・ 大臣に質の高い情報を継続的に提供している。
- ・ 省庁は、クラウンエンティティによる監視が、監視下に置かれている省庁の業務改善に貢献したということを示すことができる。

核となる経営領域	3. 核となる経営領域において省庁は効率的なデリバリーを行ったか。
----------	-----------------------------------

評価の視点

指標

- ・ 省庁は説明責任文書において効率性の指標を示し、管理し、報告しているか？

期待

- ・ 主要業務の成果に対する期待（質、量、対象、適時性、場所、費用、範囲）は高く設定されているか？

バランス

- ・ 主要業務は、費用、質、量のバランスが取れた手法で達成されているか？

資源

- ・ 省庁への増資は、主要業務の促進、または質の向上につながったか？ またより少ない資源でも多くの業務を達成できるか？

見直しと代替案

- ・ 省庁は効率性の向上のための代替案の見直しや考察をどのように行っているか？

基準

- ・ 省庁は省庁のサービスと他の（適切かつ可能であれば国際的）基準との比較を行っているか？

指針

- ・ 省庁は効率性の向上を示すことができる。
- ・ 省庁が（政策環境の改革、情報通信技術、資産管理、人材の利用などに関する）意思決定を行う際、トレードオフについての詳述を行える。
- ・ 省庁は代替案による効率性の改善を考慮したということを示すことができる。
- ・ 省庁は測定方法を特定し、提供するサービスの費用、質、量に関する報告を行っている。

核となる経営領域	4. 想定したインパクトの達成に向けて省庁の規制政策は有効であったか。
----------	-------------------------------------

評価の視点

規制の範囲の理解

- ・ 省庁は規制の範囲を認識しているか？

規制のインパクトとリスク認識

- ・ 省庁は規制の直接、間接のインパクトを理解しているか？ 省庁は規制が有効に機能するための鍵を理解しているか？

規制改善のアプローチ

- ・ 規制の見直しの時期について省庁は規定しているか？ 省庁はより良い規制のための改善方を検討しているか？ 省庁は規制の改善のための優先的取組を特定しているか？

規制評価の質と助言

- ・ 省庁はエビデンスに基づく分析により課題と代替案を検討したか？ 想定されるインパクトを完全かつ適切に評価したか？ 省庁は規制案のメリットとデメリットについてどの程度自由かつ闊達に大臣に伝えたか？

規制案のデザイン

- ・ 規制案の検討の際には利害関係者とのコンサルテーションを実施したか？ その他規制案の検討過程において規制が機能するためのテスト等を行ったか？

規制の管理

- ・ 規制案の実施・管理について省庁は理解しているか？ 省庁は関係省庁、利害関係者と規制管理について協議したか？ 規制を実行するための技術、能力、予算等を備えているか？ 規制案が有効に機能するためのリスク回避の方策を備えているか？

指針

- ・ 省庁は総費用を超える利益を産出するための主な法的介入を実施している。
- ・ 省庁は現在の介入は他の代替案よりも純効果が高いということを分析にて示している。



(2) 組織マネジメント

③リーダーシップ・方針・デリバリー

リーダーシップ・方針・デリバリー	目的、ビジョン、戦略	5. 省庁は目的、ビジョン、戦略をスタッフ、利害関係者に明確に述べているか。
------------------	------------	--

□評価の視点

○目的の定義、ビジョンの明確化、戦略の設定

- ・ 省庁は目的の定義、長期的方針の設定、ビジョンの明確化をいかにして行っているか？

○調整

- ・ 省庁がアウトカム、政府の優先事項、組織的長所に従い、いかにして短期的戦略を特定し、設定しているか？政府の優先事項に従い省庁がアウトカムを設定する際のプロセスはどのようなものか？

○インパクトとアウトカム

- ・ 省庁が実施しているインパクトと他の部門や省庁の戦略との間にある相互関係をどのように明確化しているか？

□指針

- ・ 省庁のアウトカム、インパクト、存在意義は、統一性、明確な定義、十分なコミュニケーションの上に成り立っている。
- ・ 省庁は戦略実施文書と個別行動の明確な相互関係を示すことができる。
- ・ 省庁の目的、ビジョン、戦略、インパクトは他の部門の省庁の方針を補完している。
- ・ スタッフは省庁が何を達成しようとしているか、省庁の役割と目的、存在意義を明確に理解している。
- ・ 年間を通してマネジメントチームは定期的に戦略について考察を行っている。
- ・ 戦略が組織的マネジメントに分かるような形で組織的結果とつながっている。

リーダーシップ・方針・デリバリー	目的、ビジョン、戦略	6. 省庁は目的達成あるいは予知される将来の役割において想定される変化に対して検討及び計画をしているか。
------------------	------------	--

□評価の視点

○将来的な焦点

- ・ 省庁は自らの環境や将来の役割や機能に関する予想を行っているか？

○コアコンピテンシー

- ・ 省庁が機動性を維持するための組織的長所と能力をいかにして調整しているか？

○革新とリスク

- ・ 省庁はリスクと質の両方を管理する中、いかにして革新、実験、リスクのバランスを取っているか？

□指針

- ・ 省庁は必要時に精査、戦略の修正、方針の調整を行うための見直し・評価のシステムを有している。
- ・ 省庁は必要時に長所を生かし、新たなコンピテンシーを更に開発するための将来的計画を示している。

リーダーシップ・方針・デリバリー	リーダーシップ、ガバナンス	7. シニアマネジメント（Senior Team）は正しいリーダーシップと指示を省庁に対して出しているか。
------------------	---------------	---

評価の視点

戦略的焦点

- ・ シニアマネジメントは省庁と関係する戦略的に重要な問題をどの程度効率的に見ているか？

共通の目的

- ・ シニアマネジメントが省庁の将来についての一貫した共通ビジョンや、直面している深刻な問題をどの程度共有しているか？

相互関係の質

- ・ シニアマネジメントは戦略的に重要な問題についての有効な議論や同意をどの程度行っているか？

相互支援

- ・ シニアマネジメントはお互いに対して相互にどの程度支援を行っているか？

ロールモデル

- ・ シニアマネジメントはどの程度有言したことを実行しているか？シニアマネジメントは自身の業績評価を行っているか？

指針

- ・ 省庁のシニアマネジメントは、戦略的に重要な問題やその後の措置の考慮、議論、同意を行っている。
- ・ 省庁のシニアマネジメントは、意思決定に対し共同的責任を負っている。
- ・ 省庁のシニアマネジメントは開発計画を策定・認識している。

リーダーシップ・方針・デリバリー	リーダーシップ、ガバナンス	8. 幹部会（Board）はクラウンエンティティを上手くリードしたか。
------------------	---------------	-------------------------------------

評価の視点

関係

- ・ クラウンエンティティの理事長は組織の幹部会をどの程度効率的に先導しているか？幹部会（理事長を介して）どのようにクラウンエンティティのシニアマネジメントと有効的かつ適時にコミュニケーションを図っているか？

戦略的マネジメント

- ・ 幹部会はクラウンエンティティの戦略的環境設定や業務の監視をどのように行っているか？

自己分析

- ・ 幹部会は理事会及び個人の定期的な業務評価をどのように行っているか？

指針

- ・ 幹部会は政府の優先事項にしたがって戦略及び業務における目標を設定している。
- ・ 幹部会全体と各幹部メンバー個人への業務評価が行われている。

リーダーシップ・方針・デリバリー	価値、行動、文化	9. 戦略的目的達成に向けて省庁は組織の価値、行動、文化をいかにして高めているか。
------------------	----------	---

評価の視点

価値観の定義

- ・ 省庁は政策、サービス提供、実行性のある規制に必要な組織の価値観、行動、文化をどう定義しているか？

発展的文化

- ・ 省庁は政策、サービス提供、実行性のある規制をサポートするための価値観、行動、文化をどう組織内に促進しているか？

指針

- ・ 省庁は望ましいとされる組織文化とは何かを定義し、必要とされる行動を支援するためのリーダーシップ、制度、プロセスを実施している。
- ・ 管理者とスタッフは「ここはどういった場所であるか」や「ここをどういう場所にしたいか」についての明確化を一貫して行うことができる。
- ・ 省庁は望ましいとされる価値観と行動をプロジェクトの経営手法に取り入れ、全ての職員（職種）に浸透させている。

リーダーシップ・方針・デリバリー	構造、役割、責任	10. 政府の優先事項、核となる経営領域の実行において、省庁は組織的計画システム、構造、実行をいかに確保しているか。
------------------	----------	--

評価の視点

計画

- ・ 省庁は戦略的なプロジェクト活動計画を動的かつ実用的にどう維持しているか？

制度と構造

- ・ 省庁の制度と組織構造はどのようにサービスの提供と広範囲に渡る戦略をサポートしているか？

政策と実践

- ・ 省庁の政策とその実践はどのように効果的かつ効率的なサービスの提供をサポートしているか？

指針

- ・ 省庁のプロジェクト単位の構造と計画は省庁の設定する目的と成果に貢献している。
- ・ 効果的な計画によって戦略が、意図したインパクトの達成へとつながっている。
- ・ 省庁の政策と実践は効果的かつ効率的なサービスの提供を促進している。

リーダーシップ・方針・デリバリー	構造、役割、責任	11. 省庁は明確な役割、責任、説明責任を確保しているか。
------------------	----------	-------------------------------

評価の視点

達成責任の必要事項

- ・ 省庁は組織の内部と外部に対して達成責任を、どのようなプロセスを経て適切、明確、十分に理解させているか？

指針

- ・ 達成責任が適切に設定され、明確に文書化され、省の内部と他の部門でも十分に理解されて

いる。

リーダーシップ・方針・デリバリー	レビュー	12. 意図する成果の実現に向けて省庁はプログラム、サービスの業績測定、レビューをいかに実施しているか。
------------------	------	--

□評価の視点

○業績指標の設定

- ・ 省庁は適切な業績指標を設定する際にどのような仕組みを用いているか？

○進捗のモニタリング

- ・ 省庁はどのようにして業績管理の確認を行っているか？省庁はアウトカム、結果、インパクトの達成に向けて、どのようにモニタリングし測定しているか？

○有効性のモニタリング

- ・ 省庁は政策、プログラム、規制、サービスの有効性を見直し、評価する際どのようなプロセスを用いているか？

○業績予想の見直し

- ・ プログラムの結果を見直す際、プログラムの目的と照合するだけでなく、事前に定めた期待されていたインパクトとアウトカムと照合しているか？

□指針

- ・ 省庁は業績のモニタリングと評価を行い、的確に業績を反映している。
- ・ 業績の指標と測定は具体的 (specific)、測定可能 (measurable)、達成可能 (achievable)、関連性 (relevant)、期限 (time-bound) という5つの項目 SMART を満たしている。
- ・ 省庁は政策、規制介入、サービス提供を改善するため業績情報を用いている。
- ・ 省庁は測定とレビューをリアルタイムで行っている。

④外部関係

外部関係	大臣との契約	13. 省庁は大臣に対してアドバイス、サービス提供をいかに行ったか。
------	--------	------------------------------------

□評価の視点

○質

- ・ 省庁は関係する大臣に対して優れた提言を適時に行うためどのような仕組みを用いているか？

○クラウンエンティティ

- ・ 省庁は大臣を支援するためクラウンエンティティの監視と報告をどのようなプロセスで行っているか？

□指針

- ・ 大臣が省庁の提言は適切、忠実、適時であると評価している。
- ・ 省庁は推定の精度を見直している。
- ・ 省庁はリスクと機会を予測している。
- ・ 省庁は予期せぬ事態にも備えている。
- ・ 省庁は政策提言の質に関する評価を個別に受けている。

外部関係	セクターの貢献	14. 省庁はいかにしてセクター内において他省庁に対してリーダーシップ若しくはリーダーシップの支援を提供したか。
------	---------	--

□評価の視点

○関係

- ・ 省庁は他の部門との協働を有効的に維持しているか？

○部門間の協働

- ・ 省庁は部門間でのアウトカムの共有、連携、サービスの共有、協働的プログラムなどの機会をどのように模索しているか？

□指針

- ・ 省庁は他部門との強い関係を築いている。
- ・ 省庁は他部門のニーズや役割を知り、理解している。
- ・ 省庁の戦略とサービスは他の部門の省庁を補完している。
- ・ 適時に部門間での協働を行っている。

外部関係	利害関係者との協働	15. 省庁はいかにして利害関係者や社会と戦略の実施やサービス提供において共通のオーナーシップと協働を行ったか。
------	-----------	--

□評価の視点

○利害関係者（マオリとイウイを含む）に対する取組

- ・ 省庁は戦略の計画、政策実施、サービス提供の際、利害関係者とどの程度協働しているか？

○新たな問題

- ・ 省庁は政策の影響を受ける人々や政策に関心のある人々のことを考慮するため、通常、どのようなプロセスで政策上の問題を熟知しているか？

○インパクト評価

- ・ 省庁は政策の影響を受ける人々や政策に関心のある人々と協働し、アウトカム及びインパクトの見直しと評価をどのようなプロセスで行っているか？

□指針

- ・ 利害関係者が戦略や政策を自発的に支援し遵守している。
- ・ 省庁は利害関係者を理解し、対応を行っている。
- ・ 省庁は、政策の影響を受ける人々や政策に関心のある人々に対するインパクトを向上するため、適切な方針と政策を施行している。
- ・ 利害関係者は政府の優先事項やサービスに関する変更の知らせを受けている。

外部関係	社会の信頼	16. 省庁は顧客及び市民の満足を理解しているか。
------	-------	---------------------------

□評価の視点

○モニタリング

- ・ 省庁はサービスの質と信用に対する国民の期待を理解し監視しているか？

○期待

- ・ 省庁は明確なサービス基準及び期待値の設定をしているか？

○サービス設計の改善

- ・ サービス提供を改善するため、省庁はサービスの質と信用への国民の期待に関する情報を用いているか？

□指針

- ・ 国民は省庁のサービス提供を信頼し敬意を払っている。
- ・ 大臣は国民の期待とサービスの現状の差を認識している。

⑤人材開発

人材開発	リーダーシップと労働力開発	17. 省庁はいかにして労働力を高めたか（リーダーシップ含む）
------	---------------	---------------------------------

□評価の視点

○戦略の調整

- ・ 省庁は人材開発における戦略及び実践を、プロジェクト戦略と照合しどのように調整を行っ

ているか？

○リーダーシップ能力

- ・ 省庁は全体管理及びリーダーシップにおける能力を開発するに当たって、どのようなアプローチを取っているか？また、こうしたアプローチはどの程度効果的であるか？

○開発目標

- ・ 省庁は職員の能力改善に当たり、どのようなアプローチを取っているか？また、こうしたアプローチはどの程度効果的であるか？省庁は人材開発費にどのように優先順位を付け、管理を行っているか？

□指針

- ・ (リーダーシップ開発などの) 人材開発戦略が、規模のより大きなプロジェクト戦略と省庁の優先順位を基準に調整されている。
- ・ 省庁は全スタッフに対し個人的な開発計画を作成し、開発の経営責任を明確化し、更に有意義な開発活動には優先順位と重要性を与えている。

人材開発	リーダーシップと労働力開発	18. 省庁は将来求められる能力の要求に対していかにして予測し、対応したか。
------	---------------	--

□評価の視点

○計画

- ・ 省庁は将来的に必要なとされる資質や労働力に関連するリスクをどのように予期し、計画を実施しているか？

○実施

- ・ 省庁は将来的な労働力の資質に関する必要事項を満たし、それに伴うリスクを緩和するに当たって、どのようなアプローチを取っているか？

□指針

- ・ 省庁は、労働力4か年計画の開発に必要なとされている利益の最大化を実現するため、中・長期的な状況を考慮し、その範囲内でのリスクと機会のマネジメントを行っている。
- ・ 省庁は将来的に必要なとされる労働力の資質を採用、または開発し、それに関するリスクの最小化を図るための計画を有している。

人材開発	職員の業績管理	19. 省庁は高い業績の実現や継続的な改善に向けて労働力の見直しをいかにして行ったか。
------	---------	---

□評価の視点

○サポートプロセス

- ・ 省庁は各職員に対して期待値を設定し、進捗を管理し、フィードバックを行っているか？省庁は業務管理過程の一貫性、適時性、公正、関連性をどのように保証しているか？

○調整

- ・ 省庁は個人的な目的と、チーム・ビジネス・省庁単位の目的とをどのように調整しているか？

○高い業績

- ・ 省庁は、個人とチームが優れた成果を挙げ、継続的に向上するため、どのように奨励し、支援を行っているか？

□指針

- ・ 全スタッフが省庁の業務管理過程を明確に理解し、一貫して適用し、効果的であると判断している。
- ・ 省庁は、個人の業務目標をチーム・プロジェクト単位の目標及び省庁全体の業務目標と照合し的確に調整している。
- ・ 省庁はどのように優れた成果を識別しそれに対する報酬を与えているか、また、このアプローチがどれほど効果的にチームや個人の優れた業績を維持、促進しているかを示すことができる。

人材開発	職員の業績管理	20. 業績に問題がある若しくは不十分な分野に対して省庁はいかに対応したか。
------	---------	--

評価の視点

識別

- ・ 省庁は不十分、または不適当な業務を識別する際どのような制度を実施しているか？

経営能力

- ・ チーム内での質の低い業務に対処する管理者の能力と意志はどの程度か？省庁は、チーム内の低品質な業務への管理者の対応をどのように支援しているか？

指針

- ・ スタッフは不十分、または不適当な業務がどのようなものを理解していると証明できる。
- ・ 管理者が効果的に質の低い業務に対応しているということを証明できる。
- ・ スタッフが質の低い業務が効果的に管理されていると認めている。

人材開発	職員との関係	21. 省庁は職員関係をいかにして管理したか。
------	--------	-------------------------

評価の視点

人間関係

- ・ 職員との関係性に関する戦略が、プロジェクト戦略に合わせ、どの程度適切に調整されているか？省庁は労働組合、他の従業員代表集団、個人に対しどの程度効果的に取り組んでいるか？

部門の観点

- ・ 省庁の人材戦略が、部門の優先事項をどのように反映しているか？

安全性

- ・ 全スタッフのために安全な労働環境をどのように開発し維持しているか？

指針

- ・ 省庁の職員との関係性に関する戦略が全体のプロジェクト戦略に合わせて調整されている。
- ・ 省庁は労働組合、その他の従業員代表集団組織、個人との関係に対し効果的かつ建設的に取り組んでいる。
- ・ 省庁の人材戦略が、優先事項と前例を反映したものとなっている。
- ・ 省庁は安全な労働環境を確実に促進するような労働の安全性について理解し、適用している。

人材開発	職員との関係	22. 省庁はいかにして契約した職員、関係者の多様性を確保しようとしたのか。
------	--------	--

評価の視点

従業員への取組

- ・ 省庁は、職員の視点を理解し職員の取組を監視するためどのようなプロセスを実施しているか？省庁は職員の取組を改善するためどのようなアプローチを取っているか？

多様性

- ・ 省庁は組織内の考え方、文化、思考の多様化をどのように促しているか？

指針

- ・ 省庁は、職員が優れた取組を行い、それを維持していることを示すことができる。
- ・ 省庁が多様化する考え、文化、思考を日常の活動に効果的に取り入れていることを示すことができる。

⑥財務、資源マネジメント

財務、資源 マネジメン ト	資産管理	23. 省庁は省及び実施機関の資産をいかにマネジメントしたか。 また、バランスシートを活用したか。
---------------------	------	--

□評価の視点

○必要事項を理解し定義する

- ・ 省庁は現在及び将来において必要とされるサービスの種類とレベル、また他の選択肢をどの程度理解しているか？

○持続可能な意思決定

- ・ 省庁はサービス提供や長期的な付加価値の最大化を実現するため、減価償却費や調達予算などに関する主なプロジェクト資産の管理をどの程度適切に行っているか？

○資産管理の実現

- ・ 省庁は効果的な（固定資産を含む）資産管理を行うため、目的に適合した業務の情報、制度、構造を有しているか？

□指針

- ・ 省庁は資産管理を適切に評価し、（省庁の役割が資産集約型の場合は第三者による見直しが行われ、）現状と目標のギャップを埋める効果的な改善プランを有している。
- ・ 省庁の有する資産政策及び資産計画は、最新、明確かつ承諾済みであり、現在及び将来の資産ニーズ、資産管理、取得、減価償却基金などの資金調達が記されている。
- ・ 省庁は財務省が承認したプロジェクト手法を新たな資金計画提案に堅実に応用している。
- ・ 省庁は（業績がしっかりと測定基準で記されている場合、）様々な利害関係者に対する適切な資産運用報告によって得られたライフサイクルコストを最小化するような資産運用を行っている。
- ・ 全ての資産（適切な場合は固定資産を含む）が知的財産となるような計画が行われている。資産管理の時間枠が状況に適切である。

財務、資源 マネジメン ト	情報管理	24. サービス提供に向けて省庁は情報や情報技術をいかに活用したか。
---------------------	------	------------------------------------

□評価の視点

○情報通信技術の計画と管理

- ・ 省庁は現在と将来の情報通信技術に対するニーズをどのように積極的に計画し管理しているか？

○サービス提供経路

- ・ 省庁のサービス提供経路は現在のサービスニーズと将来的なサービス機会を反映しているか？こうしたサービス提供経路は積極的に管理され、利用者に優しく、統治外サービスとも適切に結び付けてられているか？

○モニタリング、見直し、採用

- ・ 省庁は財政投資の最適化と継続的な制度改善のためどのように情報通信技術サービスを管理し、監視し、見直し、採用しているか？

○データの信頼性

- ・ 省庁はどのように重要なデータを特定し保護しているか？プライバシーに関する政策を実施しているか？省庁はデータの信頼性と質をどのように保証しているか？

□指針

- ・ 省庁の情報通信技術計画書はプロジェクト・ニーズに沿い、他の選択肢の長所と短所を踏まえたものである。
- ・ 省庁の技術制度は現在及び想定内のサービス提供の費用対効果を伸ばしている。
- ・ 省庁のプロジェクトは使用している技術と必要とされるインパクトの関係性を明確に示している。



- ・ 省庁の必要条件に適した投資がなされ、欠如した部分を明確に理解している。

財務、資源 マネジメン ト	有効性、効率 性	25. 効率性の実現のために省庁はいかにプロセスを確立したか。
---------------------	-------------	---------------------------------

□評価の視点

○エビデンス

- ・ プロジェクト・モデルは書面化され、アウトプットは明確に詳述されているか？業務報告は結果とコストパフォーマンスの達成を評価するのに役立っているか？報告に対して、経営陣、シニアマネジメントの同意の下、進捗を管理できる書面の活動計画書があるか？

○コストパフォーマンス

- ・ 全体的な統治の視点から、最高のコストパフォーマンスをどの程度的確に得ているか？

○見直しと革新

- ・ 省庁は効率性と付加価値を見直し、向上するためのプロセスを有しているか？

□指針

- ・ 省庁は（適切かつ可能な場合は測定基準などの）エビデンスを用いて効率性を改善し、付加価値を最大化するため質、価格、量に関するトレードオフを示すことができる。
- ・ 省庁はインプットからアウトプット、インパクト、最後に望ましいアウトカムまで論理的な行程を示す明確な文書を有する。
- ・ 省庁は効率性と付加価値をどのように最善の形で追求するかを調査し、実践するための制度を取り入れている。
- ・ 省庁は予算4か年計画の開発に必要とされている利益の最大化を実現するため、中・長期的な財務状況を考慮し、その範囲内でのリスクと機会のマネジメントを行っている。

財務、資源 マネジメン ト	有効性、効率 性	26. 省庁はサービス提供の代替案を検討したか。
---------------------	-------------	--------------------------

□評価の視点

○トレードオフと財務リスク

- ・ 政策及びサービスを提供する際の選択肢を考慮する場合、（付加価値を最大化するため、）費用、質、量に関するトレードオフをどの程度明確化し、（適切な場合は）費用対効果分析をどの程度適切に用いているか？最高財務責任者の提言は、主な組織的リスク、それに関連する潜在的費用、そしてそれを緩和する戦略を十分に考慮しているか？

○利用できる選択肢

- ・ 現在と将来における選択肢として、適切な場合は公共のサービス提供、第三者によるサービス提供、電子的サービス提供を考慮しているか？

□指針

- ・ 省庁は求められている結果を評価し、達成するための最善方法を定めている。
- ・ トレードオフが明確なため、意思決定に役立っている。省庁は、付加価値を最大限にするために行われた、質、価格、量のトレードオフの話し合いが論理的に行われたということを示すことができる。
- ・ 省庁は定期的に資金の見直しを行い、継続的な業務改善を行っている。非効率的、若しくは付加価値が低いと判断されたプログラムは、改善、若しくは中止される。
- ・ 最高財務責任者はプロジェクトのあらゆる決定事項に積極的に参加し、影響力を持っている。それにより、中・長期的に見て、影響力、機会、リスクが十分に考慮され、組織の財務戦略との調整が図られる。最高財務責任者は、政策立案者と密接に協働し、財務の持続可能性を維持するための中・長期的な戦略を立てている。

財務、資源 マネジメン ト	財務管理	27. 効率的、効果的なアウトプット算出のため省庁はいかに財務的資源の計画、直接コントロールを実施したか。
---------------------	------	---

□評価の視点

○改革

- ・ 省庁の財政機能は、政策上の提言を行うため中・長期的な（工程表と貸借対照表の両方の）財政難を戦略的に理解し管理する上で役に立っているか？業績情報は目的に適合しているか、省庁の共同プログラムを効果的に利用しているか、戦略的投資またはその回避を判断する上で役に立っているか？

○優れた統治と受託責任の保護

- ・ マネジメント： 省庁は年間を通して計画された資本償却などの支出管理をどの程度適切に行っているか？省庁は誠実さという面での問題にどの程度適切に対処しているか？
- ・ 報告： 内部・外部の報告は一貫して、適時に、的確に行われているか？内部統制は適切で、書面化され、理解され、遵守されているか？

○財務分析・提言

- ・ 財務管理に関する情報及び提言は運用目的や（サービス提供モデルの改善など）戦略的目的の下、使用されているか？省庁はプロジェクト全体や下位のプロジェクト単位のニーズに合わせ、財務情報などの使用に対する革新的なアプローチに目を向けているか？管理者はコスト推進用員とコストアップ圧力を十分に理解しているか？資源配分は政府の優先事項と合致しているか？

□指針

- ・ 財務管理能力の適切なレベルが特定され既に達成している、または、適当な期間内に達成できる信頼性の高い計画がある。
- ・ 省庁は内部統制と基本的な取引規制の制度を適切に実施し、適切な財務管理情報を定時に管理し報告している。最良の調達システムを有し、協働の利点を最大限に活かしている。
- ・ 必要とされる財務情報及び提言を省内のあらゆる首脳部及び政策立案者に提供している。業務管理、資産管理、投資評価、リスクマネジメント、省内規制が有意義な財務分析と堅実かつ公平な解釈に基づいている。
- ・ 財務管理においてサービスや制度の共有などの代替モデルが定期的に見直されている。協働を通じて財務業績の改善点を特定し実施している。
- ・ 業績予想と全体的な戦略方針及び他の補完的戦略（例、資質、情報技術、調達、資本計画）に明確な関連性がある。
- ・ 政策上の財務的影響とリスクの分析の実施と首脳部への連絡を最高財務責任者が確認している。最高財務責任者が上席レベルの参加者として経営に参加し、運営的視点及び抜本的改革の視点からプロジェクトの改善を提案するための指導力を発揮するよう期待されている。

財務、資源 マネジメン ト	リスクマネジ メント	28. 省庁はリスク及びクラウンエンティティへのリスクにいかに対応したか。
---------------------	---------------	---------------------------------------

□評価の視点

○特定と評価

- ・ 省庁はリスクの特定と評価をどのように行っているか？リスクは省庁を通して連絡が渡っているか？

○マネジメント

- ・ 省庁はリスクマネジメントとリスクの緩和をどのように行っているか？将来的なリスクマネジメントを行う上での学習は行われているか？

○監査と委員会

- ・ リスクの大枠を監督する監査やリスクに関する委員会が存在するか？

○利害関係者

- ・ 大臣など他の利害関係者の意見をリスクマネジメントに取り入れているか？

○取組

- ・ 省庁は介入のリスクと結果を理解する上で利害関係者や委員会とともに取り組んでいるか？

○バランス

- ・ 省庁はリスクを追う際には適切な程度を判断し、このリスクを他の目的と比較しているか？

□指針

- ・ 省庁は直面している主なリスクを明確化することができ、その緩和策を概説し、学習を基に改善することができる。
- ・ 省庁は、書類業務や積極的なリスク監査などの適切な過程を踏まえている。
- ・ リスクの特定と管理において、利害関係者の理解と取組が十分に行われている。
- ・ 省庁の職員がリスクの特定及び緩和の過程に参加している。

### 参考資料3 PIFの分析内容 成果（優先事項）（p82関連）

#### □政府の優先事項

#### ■強固（Strong）

- 運輸省「より安全な交通体系」
  - ・ 交通体系に関する政策は、過去10年の実績と経験があり、その根幹となる2012年に発表したアクションプランの目標については、94%を期限内に達成している。この背景には、運輸庁（NZTA）と警察と無過失補償機構（ACC）の協力があつた。最近では、運転者の最小年齢を引き上げたことと、運転免許試験の変更を行った。
  - ・ 今後の課題として残っているものは、スピード規制や運転者のアルコールレベルなどがあるが、全体的により安全な交通体系を作る上での進捗は順調である。
  - ・ 交通事故の統計については、現状、あまり着目していない点が今後の課題になるのではないかという声がある。
  
- 首相・内閣省「首相・内閣の意思決定を上手くサポートする」
  - ・ 首相・閣僚のサポートを行うことが首相・内閣省のメインの業務であり、政策諮問機関（Policy Advisory Group）を通して主要問題や政府機関の優先事項について、首相に対してアドバイスを行っている。首相・内閣省は、経営の品質方針や政府の優先事項である、子供のメンタルヘルス、カンタベリー地震の復興、メタンフェタミン・アクションプラン（覚せい剤乱用防止の計画）の計画などについて主にアドバイスを行っている。これらのアドバイスの対応は迅速であり、質も高い。
  - ・ 首相・内閣省は、大臣秘書を通して首相や委員会の意思決定のサポートを行っている。
  - ・ この業務は、利害関係者の声を反映した省庁の一つの視点としてではなく、政府全体として価値があるものと高く評価されている。
  
- 保健省「健康目標に対するサービス提供」
  - ・ 下記6つの目標全般に関してとても良いパフォーマンスを実現し、以前は欠落していた部分についても補うなどとても良い結果となった。保健省が経験豊富な人材を投入したことが効果的に現れ目標が達成された。
    - 救急科で対応した患者を早期退院させる
    - 待機手術の使用を改善する
    - がん治療の待ち時間を短くする
    - 予防接種の接種率向上
    - 喫煙者の禁煙を支援する
    - 糖尿病と心臓血管の治療環境、技術を改善する
  - ・ 今後の課題としては、臨床医や地区保健局（DHB）との間で強いパートナーシップを持

つことで、中期だけでなく長期的により改善された医療環境の実現を達成することである。民間非営利団体（NGO）や汎米保健機構（PHO）との連携はオーナーシップの観点からは難しいため、対応できるアプローチを考える必要がある。

- ・ このような中期的な目標だけでなく、短期的な目標も定めることにより、予期せぬ自体にも弾力的に対応できるため、短期的な目標の設定も必要になる。
- 外務・貿易省「貿易交渉計画」
  - ・ 成長できるような計画を作成することが省の目的となっている。
  - ・ アメリカや太平洋とは現在と同様に連携を継続していき、ASEAN と中国とは今後連携を推進し、インドや自由貿易協定の国々とは将来的に関連を深めていく予定の現在の貿易交渉は順調である。
  - ・ 外務・貿易省は、貿易交渉に関して、地域や様々な国と上手く交渉し効果的な活動を行っている。今後は労働環境等の新たな課題が予想され、その対応が期待されている。

#### ■好位置（Well placed）

- 自然保護省「レクリエーションや観光の利用を強化」
  - ・ 自然保護省は、ニュージーランドの自然環境を楽しみながら学ぶと同時にニュージーランドの観光事業のサポートを可能にすることや、現状のレクリエーションを含んだ自然保護省の委員会が定義する環境の範囲を広げて、歴史や文化を人々の生活に溶け込ませることが主な政策目的である。
  - ・ 自然保護省は、サイクリングロードである「ナ・ハエレンガ」のナショナル・プロジェクトに深く関わっており、過去にいくつものサイクリングロードを建設している。過去の建設費用は900万ドル以上になり、こうした投資を行うことで民間業者が宿泊施設や交通機関などのサービスをより多く提供出来る機会を与え、その地域のプロモーションにもなっている。更に、関わる民間企業にアセット・マネジメントやメンテナンスのアドバイスを提供するなどのサポートもしている。
- 財務省「中期的な経済戦略」
  - ・ 財務省は、中期的な経済戦略の開発し、それを施行した上で、内容を改善する取組を行っている。
  - ・ また、2011年よりニュージーランドの生活水準向上のために基準を設けている。
  - ・ 近年では、民間や民間非営利団体（NGO）と合同でニュージーランドの経済の改善策検討に取り組んでいる。また、財務省は経済政策の優先事項（ビジネス環境、人的資本、労働供給、国際交流、国内の分野を含む）を新たに設定し、ニュージーランド経済について討論されている重大な問題についての理解を深めている（近年の景気動向、経済成長、輸出を含む）。

- ・ そのような取組の結果として、優先事項を再度確定し、中期計画を立てて、マクロや国内の経済の成長の視線を含めた戦略を再度立てている。
  - ・ 公式な文書が発行されると、通常はそれで終わりと思われているが、実際にそれがコミュニケーションやディスカッションで使われることが、とても効果があると財務省は考えている。
- 運輸省「品質の高い規制」
- ・ 車両免許の改正、道路使用料金の変更、農業用車両や船から出る原油流出に対する所有者の責任義務に関する規制制度の改正において、品質の高い規制政策を策定した。
  - ・ 実施機関であるニュージーランド運輸庁（New Zealand Transport Agency）が、オペレーションの知識を活かして車両免許の改正、道路使用料金の変更や業用車両の改正案の作成を担当し、一方、運輸省は、政策部分を担当する形で連携することで、より高い品質の規制を策定することが可能となった。
  - ・ 道路使用料金の変更に関しては、策定プロセスが円滑に進まなかったため、運輸省は受け取ったフィードバックを基に課題を整理し、今後の改善策を提示した。
- 第一次産業省「セクターの生産性を改善する」
- ・ 省庁の優先事項は、下記2つの中期的目標がある。
    - 新しいアイデアを生み出しそれを技術移転や食品安全規制制度などに反映させる。
    - マオリの革新的な農業ビジネスの成長や酪農業の規制の変更する。
  - ・ 新しいアイデアを生み出しそれを技術移転や食品安全規制制度などに反映させるためには、資源の枯渇や汚染が起きた状況でも生産量をあげられるような革新的な科学やエコシステムなどが求められており、第一次産業省はそれらの中で代表的な分野に支援・介入している。
  - ・ 技術移転は政府と民間のジョイント・ベンチャーである Primary Growth Partnership（PGP）が主となっており、マオリの地域で新しいテクノロジーに投資して、その技術を駆使し生産性を向上させている。
  - ・ 酪農構造改善法（Dairy Industry Restructuring Act）の改訂を行ったことで、ニュージーランドの乳業会社（Fonterra）が、リコール等での回収リスクを回避できるためのスキームとしてフォンテラ株主市場（TAF：Trading Among Farmers 市場）が創設された。
  - ・ 上記の動向は順調ではあるが、実際中期目標に対してどれだけ効率的に行われているかは明確ではない。

- 社会発展省「若年層の機会」
  - ・ この優先事項は、若年層が健全に成長することと犯罪を減らすことを目的に広い範囲をカバーしており、他の省庁とも連携している。
  - ・ 社会発展省は若年層の教育、雇用、裁判に力をいれており、利害関係者からは高評価である。このアプローチを更に広げる予定である。
  - ・ 第3期の教育（義務教育の後）に奨学金を用意していることなどから、生徒からの評判も高い。
  - ・ こうした努力があるにも関わらず、成果についてはまとまりがない結果になっているとの報告もある。第3期の教育委員会と教育省はすぐに改善策をまとめ、内閣に提出する予定である。こうした取組においては、別セクターとの連携も課題である。

#### ■改善余地あり

- 文化・遺産省「社会にあまり馴染みのない文化活動の改善」
  - ・ 文化・遺産省は現在行われている下記のような芸術、文化、伝統に関わる活動について、人々にとって馴染みやすくするように改善し、その伝統を伝えるための下記のような支援をしている：
    - 国立博物館（テ・パパ・トンガレワ）の共同利用施設設立の提案
    - 学校でテ・アラと呼ばれる伝統文化活動の推進と改善
    - 重要文化財などに対する耐震補強や、文化財へのアクセス改善
    - 戦争の記念碑や戦没者の墓などをメンテナンス
  - ・ このうち、国立博物館（テ・パパ・トンガレワ）への支援は表彰もされており、広く知られている。
  - ・ 芸術、文化、伝統に関しては、人口が増えているアジア人へ情報伝達手段の改善などの課題が残っている。より良い情報を多くの消費者やコミュニティに伝えるため、この優先事項は、より理論に基づいて組織化する必要がある。
- 職業局「優先事項を管理するシステムを改善する」
  - ・ 職業局は貧困層の教育を支援し雇用につなげる支援を行っている。特に、クライストチャーチ・プログラムの再構築を優先している。
  - ・ 今年度、南オークラランド、ロトルア、ポリルア、クリストチャーチなどの職業需要が高いエリアに職業安定所（Career Capable Committee）を設置し、地方の半分の雇用を賄うことを目標にしている。未だ、導入段階であるが、職業局はこれにより優先事項が大きく改善されると期待している。
  - ・ 職業局はスペシャリストを揃え、職を求める様々なグループのニーズに合うアプローチを調整している。四半期やアニュアルレポートにはその成果が出ている。
  - ・ 局自身のレビューにおいて、政府の優先事項と日々の業務は実際に求められるレベルか

ら4層レベル低いと評価されている。その改善のためには、地方のオペレーションを見直す必要がある。

- このレーティングを改善するためには、適切な根拠に基づく仕事の優先事項の決め、高いニーズがあるグループや支援する際に有効となるポイントを認識する必要があり、その支援のためには業績指標を設定しデータを集めるシステムを構築する必要がある。

#### ○ 環境省「資源管理」

- 環境省の目標は、環境影響を管理し限られた資源の中での資源の分配を行うことで資源管理のフレームワーク全体を改善することにある。
- 資源管理法（RMA）は、ニュージーランドの多くの地域（17 区域）で適用されており、今までに幾度も改訂が行われている。新たに資源管理法の改訂が環境省の今後の課題であるという意見が利害関係者から出ており、引き続いて大きく効果が出る改訂が望まれている。また、資源管理法（RMA）に対する環境省と地方議会と 地方行政体（Territorial Local Authorities）の意見が異なっており、個々の立場から環境に対するコンプライアンスを主張していて、一貫性がないため、ここで環境省がリーダーシップを取ることが求められている。
- 環境省のパフォーマンスを改善するために必要なことは以下のとおり：
  - 不必要な規制のコンプライアンス規定を除き、環境を考えた経済成長を視野に入れた資源管理法（RMA）の改訂を行い、適切な施行を行う
  - 制度の導入、データ品質管理、経済予測に関して地方行政体（Territorial Local Authorities）に対して適切なリーダーシップを取る
  - 効果的にモニタリングを行い、目標に対して実績と改訂への影響を評価する

#### ○ 教育省「義務教育とその後の教育（第3期の教育）について」

- 教育省の義務教育後の教育プログラムとその開発は順調に進んでおり、必須条件や資金繰りなどの計画において調整が必要なことを省は把握している。
- プログラムは、スロースタートから始まったにも関わらず、その後の対応は素晴らしく順調に進んだが、レビューの結果としては教育プログラムの計画がきちんと提供できるかが未だ不明確であった。今まで強化していない分野の独自の教育システムをスピーディーかつ効果的に開発していくことが大きな課題になっている。

#### ■ 弱い（Weak）

- 内務省「政府最高情報責任者（GCIO）のリーダーシップの役目を通して、情報通信技術（ICT）への投資や利用の改善するため政府機関内でリーダーシップを発揮する」
- 2010年に内務省は、政府の情報通信技術（ICT）の推進において、戦略的リーダーシップを含む政府最高情報責任者の役目を担うこととなった。



- 2012年には首相が、政府最高情報責任者（GCIO）の業務に、情報通信技術（ICT）の戦略的計画や政策や基準の策定などを行うよう指示・拡大し、効率的かつ効果的に情報通信技術サービスを計画策定の上、提供することを目標とした。
  - このレビューが行われた時点では、基本的なシステムは設定されていたが、新しい役割の部分について資金調達や決定権が明確に解決されておらず、早急な対応が求められる状況であった。さらに、ドラフトの計画はあつが、何をいつまでにデリバリーするなどの計画がきちんと準備されていない状況であった。これは重要事項であり、改善が必要であった。
- 内務省「ニュージーランドの住民が書類等を楽に提出できるようにデジタル化を行いより良い公共サービス Result10 を提供する」
- 今年度の初めに政府はより良い公共サービスプログラム（BPS）を施行し、70%の役所への提出書類のデジタル化を5年後に達成する目標を立てた。内務省はこのプログラムの中の Result10 “New Zealanders can complete their transactions with government easily in a digital environment” の業務を担っているが、初期の段階で25%しか達成しておらず、現状求められている目標の70%を達成するのに新たなアプローチが必要となっていた。予想していたよりも進捗が悪く、節約も思っていたほどに至らなかった。
  - インタビュー時に発覚したことであるが、他の省庁は内務省のリーダーに信頼を置いて、政府全体のデジタル化の推進をサポートする姿勢が見られた。
  - デジタル化にシフトするために内務省は戦略を立て、その戦略を計画的に遂行する必要がある。さらに、継続的な資金が必要になるため、目標を達成する能力として人を納得させ強い関係を築ける能力などが必要になっている。

#### 参考資料4 PIFの分析内容 核となる経営領域（有効性）（p82関連）

##### ■強固（Strong）

###### ○ 内務省「ID サービス」

- ・ ID サービスにはパスポート発行、出生届、戸籍届出、市民権登録が含まれている。
- ・ パスポート発行は3フェーズに分かれており、1と2フェーズは既に完成されており、以前と同じ数のスタッフで倍の量のパスポートを発行できている。このPIFレビューの時点では、フェーズ3が確定した段階であったが、プロジェクトの目標達成できる確実性が見込まれている。出生届、戸籍届出、市民権登録の部分は、情報通信技術（ICT）の活用の優先事項が明確ではないとはいえ、効率的かつ効果的に処理する改善が必要であるが、全体的に見て上手く運営されていて、リスクもきちんと管理されている。
- ・ IDの盗難などによる外部リスクを管理する仕組みを運営面において導入するような改善が今後求められる。政府部門の情報通信技術（ICT）への投資は将来技術が進むにつれて、内務省にとっての優先事項となる。

###### ○ 矯正省「第三者管理業務のマネジメント」

- ・ オークランドやウィリの刑務所（MECF）は民間企業のSerco社が管理している。Serco社は、刑務所のリーグテーブル（成績表）を作成しMECFを含む18の刑務所をベンチマークして評価することでパフォーマンスを改善させている。リーグテーブルは現段階ではコンプライアンスの観点から厳密には禁止されているが、今後、コンプライアンスと安全を維持できれば、この考え方が再犯を防止し、イノベーションにつながり、優れたモデルになると考えられている。

###### ○ 経済発展省「単発のプロジェクト及びイニシアティブとビジネス・サービスの導入」

- ・ 必要なリソースを投入し実用的なアプローチでデリバリーすることで、大臣は自信を持って単発のプロジェクトに対応している。
- ・ 経済発展省は、より効果的な方法で顧客や利害関係者のニーズに応えることができるようなレビューが求められている。
- ・ 経済発展省は、多くのサービスをデジタル化して提供してコストを抑えていたため、現状は前向きなフィードバックが多かったようである。
- ・ 経済発展省はタスクを評価して、それを基に他の場所においても効率的に行えないかという観点からの試行は、効率向上のために求められる一連の作業である。
- ・ 単発のプロジェクトと、ビジネス・サービスのデリバリーについては、現状、効率的に行われている。

- 社会発展省「教育（学生）ローンの管理」
  - ・ 教育（学生）ローン・プログラムは低コストで運営されており、とても良く機能している。学生はインターネットでの申請により、お金を借りたり、アカウントを確認したり、支払いをすることができる上に借入金額の相談も行っている。インターネット利用は96%普及していて、94%の顧客満足度を得ている。何か変更があった場合、学生にメールを送信し内容を確認できるサービスも行っている。
  - ・ 他の3省と関わっているがいずれとの連携も上手く機能している。
  - ・ 効率的なオペレーションをすることは難しいが、全体にコストを下げることで更により高い効果が期待できる。

#### ■好位置（Well placed）

- 行政サービス委員会「優れたパフォーマンスを提供する」
  - ・ 行政サービス委員会は、政府全体の PIF レビュープログラムの運営をしている。2009年に初めてイギリスの Capability Review Programme が立ち上がり、これを参考にしてニュージーランドの公共管理システムに導入された。このシステムの導入により、省庁において何が機能していて、一方何を改善しなくてはいけないかなどの分析が行えるようになった。
  - ・ PIF プロセスは年々進化を遂げてより効率的に改善されたことにより、省庁のコストが減少したと評価されている。
  - ・ 行政サービス委員会の今後のチャレンジとなっていることは、PIF を通じて確認された事項から、改善方法を見つけ出すことである。行政サービス委員会は、PIF の結果を業績指標として評価しているが、この指標がどのように反映されて、どのように改善につながっているかは明確に把握していない。特に、業績改善と PIF レビュープロセスとの間に時間のずれがあることが原因となっている。行政サービス委員会がこの指標を使用し効率性の改善をするには、PIF レビューで確認された明確な改善方策を確認して、個々の省庁の取組状況を反映したものに改善する必要がある。
  
- 首相・内閣省「政策的助言、事務局や調整室のサービス」
  - ・ ミーティングで首相・内閣省の政策的助言は高く評価されている。政策的助言は、15人のスタッフで形成されている小さなグループにおいて対応しているにも関わらず、首相や内閣が関わる問題に対して迅速に行動し、行政サービス委員会（State Service Commission）と連携を取りながら、上手く問題解決を行ったと高く評価されている。
  - ・ 政策課題への対応は、日々起こる出来事に対して適時適切な対応をしていくことである。政策に対する助言の品質保証の手続きは、未だ上手く開発されていないが、首相・内閣省はセクターリーダーとして今後も政府に対して、より良い政策助言をしていく必要がある。

- ・ 民間の大企業や地方自治体などとの関係に関して、首相・内閣省に対して弱いという批判もある。この分野において、強固にするには、トレンドや問題に対して、強い予測力を持ち、広い範囲で外部関係者に対応できるようになることが期待されている。
- ・ 首相・内閣省のスタッフは優秀であるが、実務で学ぶことなく、現在は人材育成に効率的に投資することを進めている。
- ・ 政策に対する助言について、効率性は厳密に評価されていないが、他の省庁と比べると少ない間接費で目標を達成している結果が Benchmarking Administrative and Support Services (BASS) からのデータで明らかになっている。

○ 貿易経済促進庁「ビジネス能力サービス」

- ・ 貿易経済促進庁はニュージーランド科学イノベーション省 (MSI) と合同で企業の能力を上げるために、ビジネス開発研修やアドバイザーサービスを外部から提供してもらうシステムを作り、予算を投入した。このネットワークを利用したスキームは問題を解決し、効率的に機能する土台を作ったが、参加のための旅費交通費が高いことやトレーニングを提供する企業の数が足りていないため、企業にとってはこの機会を利用することが制限されている。この対応策として、貿易経済促進庁は各地域で作られたプログラムをウェブサイト上で提供しより多くの企業が参加できる方法の開発にシフトしており、2011年の終わりには完了する計画である。

○ 外務・貿易省「政策助言」

- ・ 適時性、質、受容性の観点で利害関係者からの評価や相互評価から、下記について極めて効果的と判断されている：
  - 問題解決
  - クライアントへのサポート
  - 多国間のシステム
  - 2国間での関係性の維持
- ・ 課題は政策助言の範囲が広いこと、複雑なエリアでの効果的、機動的な対応が難しいことである。

■改善余地あり (Needing development)

○ 文化・遺産省「クラウンエンティティのモニタリング」

- ・ 文化・遺産省は11のクラウンエンティティと8のクラウンエンティティ以外の組織の業績モニタリングを行っている。文化団体が関わるものについて政治的に影響のないコンテンツを維持することと、政府の優先事項を達成できる結果を残すこととの間で微妙な関係があったため、モニタリング活動において、こじれた関係や、難しい問題などが生じたことで作業負荷が大きかった。

- ・ 数年前、政策決定部門とモニタリング部門は同じ部門で総括されていたため、業務の内容をよく理解しているマネージャーがモニタリングの指揮を取っていた。
  - ・ 現状のモニタリングは、モニタリング部門が政策決定部門と別なり、パフォーマンス重視ではなく、コンプライアンス重視で評価されていて、管理について付加価値的な意義を持たない状況となり、更にエンティティ間で情報共有が乏しい点が課題である。
  - ・ モニタリング部門の改善策は、パフォーマンス重視で戦略的なフレームワークを持つことであり、これによってエンティティに何が問題で何が必要で、何を改善しなくてはいけないかを明確にすることができる。
- 職業局「職業能力の開発」
- ・ 近年、職業局では、1対1でのカウンセリングを行い、教育機関のあっせんや雇用に関するサポートを行っている。労働市場の最新情報をウェブサイトに掲載し、雇用主と教育機関の関係を深めることによって、キャリアシステムの開発プランを支援している。近年では、プロフェッショナルリズムのレベル向上のためセルフレビュー、ワークショップやサミットといった方法が用いられている。
  - ・ 対象者がコミュニティや施設などを通じて職業局を利用するかがとても重要になっている。基準やデータベースを含む新たなビジネスモデルの整備と発展は、職業局が労働者の能力を管理し改善することを可能にする重要な優先事項である。
- 矯正省「社会復帰のリハビリサービス」
- ・ 過去2年で薬物やアルコール治療が必要な囚人が急増しており、教育訓練のニーズが高まっている。
  - ・ パフォーマンスは矯正省の基準を満たしており、現状は良好であるが、有効性という観点で見た場合、様々な部分での介入のタイミング、より良い目標の設定、リスクの分類や管理などにおいて大きな改善の余地がある。
  - ・ 効率性の判断材料は現状ないが、社会復帰支援室（Rehabilitation and Reintegration Service）や矯正施設出所者の雇用促進団体（Corrections Inmate Employment）からのレビューでは費用は抑えられているという結果が出ている。終了者の雇用プログラムに関しては、多くが外部の雇用を実現しており、費用効果が高い。
- 女性省「政策助言」
- ・ リサーチを含めた政策提言が女性省の主な業務である。
  - ・ 近年には組織再編を行い、二人のシニアマネージャーを配置して責任を明確にした。一つは経済や社会政策、もう一つは法律の政策（特に家庭内暴力を減らすための）である。業務の中で役割と責任を二つに分けたことに関して疑問は残るが、これについての前女性省の大臣からのフィードバックはとても前向きな評価であった。

- ・ 大臣は政策助言が効果的に行えるように、調査や女性の役割が求められる組織との連携を継続的に探していく必要がある。

#### ■弱い (Weak)

##### ○ 運輸省「優れた交通市場を開く」

- ・ 交通市場を拡大・解放には、膨大な時間や労力が求められる。運輸省は未だ初期段階にあって、早期に行動を起こす必要がある。
- ・ ニュージーランド経済を活性化させるためにも交通セクターは重要で、運輸省はクラウンエンティティにもっと投資を行い、民間機関等の外部との連携を強化する必要がある。そうすることによって、より政策課題に対する理解が深まり、課題に対しての対策などを計画・実行できる。このように、外部に対する壁を取り払うことが必要と考えられる。
- ・ 省内には深い専門知識を持った人材はいるが、それは少ないため、限られた人材資源の中において、明確な計画を早急に立てる必要があると判断している。

##### ○ 保健省「政策助言」

- ・ 2010年でのレビューにおいて、政策助言に関する品質全般の改善が求められた。不十分な内部プロセスや品質管理、保健省の対応の遅れ、中期的な課題の対策についてなどが問題として挙げられた。レビューの際には対応の遅さ、頻繁なエラー、過度に細かい手続規定などが指摘された。
- ・ 問題を特定し、能力を身に付けるなどの内容が含まれた3年間の改善計画を導入した結果、評価は5点満点中の2点から4点に上がり、詳細な指示に関しても対応が良くなった。
- ・ 現在の優先事項の対応の改善も重要であるが、今後は中期的な課題に対処すべく知的資源を管理することが求められており、実用的で広範なシステムに対応できるような計画策定と、保健省の助言が政府の目標につながることを求められている。イノベーションにかかる高額なコストが懸念事項であり、削減の必要がある。助言の範囲も現状よりもより広範囲での助言できるように改善が必要である。
- ・ 将来のニーズに合わせて更に改善速度を上げるため下記が必要になる
  - セクターの戦略を含んだ明確な政策計画を立てる
  - 不要と考えられるリソースの使用をやめる
  - 利害関係者と能力のあるスタッフとともに政策形成を再構築する
  - セクター間で良好な関係を築き結果にこだわられるような風土をつくる
  - リーダーとスタッフが一緒になって政策の実務や導入について改善する
  - 将来の課題を見据えた上で積極的かつ責任のある助言を提供する
- ・ 優先事項プロジェクトの効率的改善策が見られなかった点と、更なるコスト削減の努力が見られなかった点において、改善の必要があるためこの評価になっている。

- 国防省「パフォーマンスの監査と評価」
  - ・ 監査と評価を通してニュージーランド国防軍（New Zealand Defense Force）と国防省のパフォーマンスを国防省の大臣へ報告することが求められている。
  - ・ 評価チームは、小規模でHSNO 法（Hazardous Substances and New Organisms Act）のコンプライアンスも評価しなければならないにも関わらず、幅広く評価業務に対応している。
  - ・ 将来を見据えた評価をした時に、国防省の事業計画は戦略的な構想にはなっていない。この部分は現状はスコープ内（許容範囲内）ではあるが、ニュージーランド国防軍（New Zealand Defense Force）のリスクマネジメントや内部監査体制に懸念があり、対応策が用意されていないため、会計検査院か外部監査人に監査と評価を依頼することが提案されている。
  - ・ 好位置（Well placed）にレーティングを上げるためには下記必要である：
    - リスクの認識、評価、管理（マネジメント）できる評価や監査プログラムを開発すること。
    - 現在稼働している活動を評価しながら改善させていくこと。
    - 年間の事業計画を入念かつ戦略的に付加価値が付くような年間の事業計画を策定すること。
    - 優先事項や課題を事業計画に織り込み、委員会等に将来の政策決定を報告すること。
  
- 司法省「裁判所のサービス」
  - ・ 司法省は法廷で争わなくても解決できるようなルールを設定し、不必要な訴訟を減らす責任がある。これはより良いフレームワークをつくり、明確な将来像を示すことで解消される。
  - ・ 成功するためには外部と内部プロセスがあり、外部では法律専門家と裁判官が有意義な関係を持つことで、内部では下記の変化が必要とされます：
    - 業務のパフォーマンスのより効率的かつタイムリーにするように強化
    - ゴールを明確にしてパフォーマンスのばらつきの減少
    - オペレーション管理の導入（どこから始まって何を目指しているか）
    - スタッフ管理の全般的な品質向上（パフォーマンスや研修や成長を含む）
    - 技術投資のベネフィット（便益）の実現

## 参考資料5 PIFの分析内容 核となる経営領域（効率性）（p82関連）

### ■強固（Strong）

#### ○矯正省「第三者管理業務のマネジメント」

- ・ 矯正省は、各刑務所の運営についてベンチマークを導入して各刑務所の運営パフォーマンスが比較できるようになっている。刑務所のうち、オークランドやウィリの刑務所（MECF）は民間企業の Serco 社が管理しているが、第三者機関である受託者を上手く管理しているかという観点では効率性を測ることが難しいが、外部との連携していることで相互に助言や信頼を築けるのでとても価値があると考えている。

#### ○女性省「ノミネーション・サービス」

- ・ ノミネーション・サービスに関しては外部利害関係者から高い評価を得ている。効率的な公共サービスを行っている良い見本になっている。
- ・ 近年ディレクターのポジションに女性が就くことを義務付けて、ディスカッションの機会を拡大して他の省庁にも女性の地位を保つアピールにつながっている。これは省庁にとっては大きなチャレンジであるが、利害関係者のフィードバックでは高い評価を得ている。
- ・ 今後も他の意見やフィードバックを常に受け入れる姿勢を維持して、より良い運営ができることを期待している。

### ■好位置（Well placed）

#### ○ 職業局「情報、助言、ガイダンス、リソースの提供」

- ・ 2011年12月の調査の結果において、89%のユーザーが職業局のウェブサイトを高評価し、84%の電話利用者がサービスの利便性を感じており、60%のガイダンス利用者は個々の意思決定につながるサービスであると評価している結果から、職業局はユーザーからの支持を得ていることが分かった。ウェブサイトやウェブチャットはニュージーランドでの教育や雇用の情報が充実している。
- ・ 就職のアドバイスサービスに関しては明確な基準を設け、市民の需要や意識を定期的にモニタリングしながら改善策を模索して、将来のためにソーシャルメディアを上手く活用できている。
- ・ 政府機関としては、各自治体や教育機関と連携を取りながらプログラムの改善に努めていることがとても重要になっている。
- ・ 一方で、教育機関に対してセルフレビューを実施したところ、ユーザーのニーズが高い個別の職業カウンセリングの点で更なる改善が必要という結果が出ている。
- ・ 職業局は、デジタルチャンネルやソーシャルメディアに投資を行い、若年層にとって魅力があるウェブサイトに変更する必要があるとあり、デジタル化が進む中で顧客分析にも力を



注ぐ必要がある。

- ・ 今後の課題は、現段階では当該サービスを周知する余地が有るためより多くの人にウェブサイトを知ってもらい活用してもらうための努力が必要である。

#### ○ 内務省「民間防衛、非常事態の管理」

- ・ 危機管理災害対策省 (Ministry of Civil Defense & Emergency Management) は地方自治体やその他の政府機関と上手く協力し、組織としての機能を高めてきたと同時に国際間での連携も強めている。
- ・ 2011年に起きたカンタベリー地震からの経験や知識から、それ以降の地震への対応に外部から高い評価を得ている。
- ・ 地方自治体の非常事態への対応に協力し改善策を出すなどして、より幅広い役割を担っており、その評価も高くなっている。
- ・ クライストチャーチ地震後には、防災対応に知見を持ったスタッフのサポートが必要になっておりこれに対応することが課題になっている。
- ・ 危機管理災害対策省は36人の少数名で構成されており、地方自治体や他の政府機関と協力し、非常事態への準備や対応を行っているため、効率的な理想のモデルである。2011年の地震から学んだことや組織レビューを踏まえて、今後も継続的に効率的なチームを目指していく。

#### ○ 教育省「特別な教育サービスの提供」

- ・ 課題になっていることは、成果を出すフレームワークを作ること。これを達成するためにデータや情報を集めてシステム管理することが重要になる。
- ・ グループでの特別な教育サービスについては、長期に渡って戦略的にサービスを提供できるように再構築されるべきであるが、今後の見直しの計画方針については明確である。
- ・ 特別な教育が必要な生徒が通う学校や先生は、生徒から“心配や不安”を取り除けるよう管理するための計画を現在立てている。
- ・ オークランドでは受け入れる生徒の年齢の上限を5歳までではなく8歳までに伸ばしている。
- ・ 無駄な費用を削り効率的に運営するため、スタッフは日々ディスカッションを行っている。削減できた費用は、より良く運営するための改善等に使われている。高給のスタッフはリーダーになり他を引っ張っていくことで効果的で効率的な運営を目指している。
- ・ システム管理以外に関しては、好位置に定めるためには十分は証拠であった。

■改善余地あり (Needing development )

○ 自然保護省「レクリエーション」

- ・ 全体的な評価指標において、自然保護省は適切に土地保全を行い、レクリエーション使用者の満足度に貢献しているという結果となっている。
- ・ 自然保護省は 14,000 キロの整備された道路、970 箇所的小屋、1,750 箇所のトイレを運営している。レクリエーション計画やアセット・マネジメント、利害関係者・マネジメントなどの観点から見た外部の調査等基準を満たしており、その内容と水準は高く評価されている。
- ・ 国内外の観光業を盛り上げるため、地元から観光客まで様々な人から愛され象徴になるような場所 (アイコンサイト) の開発することによってコミュニティを広げる計画をしている。
- ・ バックカントリー (森林や森などの未開拓地) の開拓を行いながら、フロントカントリー (車両等でアクセスができる荒野などのひらけた土地) の開拓を更に行うことで、ビジターやコミュニティの将来のニーズに対応した投資が実現される。これを成功させるには、地元のコミュニティと接し、ニーズを理解するために継続的な意見交換をする必要がある。
- ・ このビジネスラインの効率性で高評価を得るには、より効率的な対応が必要であり、非効率、不十分に運営されている欠点を改善することが求められる。

○ 運輸省「より良い規制」

- ・ 省の規制は数多く存在するためきちんと整理されていることが高評価につながり、されていないと不要なコンプライアンスやコストをうむ結果になり非効率につながる。
- ・ 最近、政府が発表した、年間 159 百万ドル節約できる自動車免許に関わる規制の変更のプロジェクトは順調に進んでいる。利害関係者からはこのような取組を他の分野にも取り入れて欲しいとの声がある。特に、新設された道路の使用料金 (バスの利用料金を含む) については、コンサルタントを入れるなどして改善を試みているが、現時点では結果は出てこない。この分野の現状の課題を洗い出し、規制を見直していく必要がある。
- ・ 運輸省は、規制措置作業において、部分的に高評価なものとそうでないものなどのムラがある。これを改善させ、交通規制について長期的な改善方策に関する考えを持つ必要がある。
- ・ 緊急性の高いルールの変更に関しては、きちんと反映されているが、緊急性のないものに関しては後回しにされているため、システムが全体として機能していない。
- ・ 2010 年には政府のより良い規制政策の動向に対応し、交通ルール改正プロジェクト (Transport Rules Redesign Project) を立ち上げて、プログラムの改正を行ない、ハンドブックなどを作成し、規制は半分ほどに整理され、その質が上がる結果になった。
- ・ 利害関係者からは、運輸省の努力によってほとんどの問題が改善されていると認識され

ているが、実際は問題がまだまだあり、改善の余地が有ることを運輸省自身も把握している。外部レビューもリフォームプロジェクトが順調に進んでいることは把握しているが、時間をかけて問題を改善していくチャレンジが必要になる。

○ 保健省「セクターの計画とパフォーマンス」

- ・ 財務モニタリングシステムは上手く機能しており、直近2年の地区保健局での損失を減らしている。保健省のモニタリングでは地区保健局の90%をコントロールできており、タイムリーに問題解決を行えるなど主要目的を達成できている。
- ・ 財務モニタリングシステムは機能しているが、保健省の評価とパフォーマンスに関しての全体を評価するシステムが未だ開発されていない。このモニタリングには現状のパフォーマンスに基準どおりに行われているかという点と将来的にどのような影響になるかという点を考慮しなくてはならないが、全体のパフォーマンス評価ができていないことで、地区保健局は継続的に結果が得られないことやフレームワークがないことが問題と感じている。
- ・ 保健省のモニタリングはコンプライアンス重視よりも付加価値を意識されている。このため地区によっては、モニタリング結果を参考にして、より良いパフォーマンスでデリバリーを行うため、地区保健局によって異なったモニタリングのアプローチを取っているが、そのような工夫を踏まえても保健省へのレポート要件は満たしている。
- ・ しかしながら、保健省はこのようなモニタリング機能を地区保健局全体に普及させる計画が明確ではない。
- ・ 保健省のセルフレビューにおいて、情報の共有ができておらずスタッフの理解が不足していることで、知見があるスタッフとそうでないスタッフがはっきり分かれていることがわかった。マネージャーとスタッフの関係に配慮しながらトレーニングする必要がある。
- ・ 外部機関によって行われた効率性の評価において、政策意図説明書(SOI)ではとても高い評価であったが、使わないデータを集めてモニタリングしてコストを上げている実態から、更なる改善努力が必要と考えている。
- ・ 好位置の評価に上がるには下記が必要である：
  - セクター全体でのアプローチをシンプルにし、計画よりもプロセスに優先順位を置く
  - 低コストで改善を行うためにも、利害関係者にアンケートを行い意見を集める
  - 非政府組織(NGO)やプライマリー・ヘルス・オーガニゼーション(PHO)との協働に関する新しいモデルを考案することで、スタッフの洞察力を高めると同時に全セクターでの情報共有を可能にする。
  - プロセスレビューを行い、特に改善が必要なパフォーマンス・モニタリングにおいて継続的な改善が必要。

■弱い (Weak)

○ 司法省「裁判所のサービス」

- ・ 司法行政では、司法機能や裁判は市民に身近にあり、タイムリーで、予測可能で、正しい結果を残すことが重要である。この4つを視野に入れながら、デリバリーの質を改善することが必要である。
- ・ 司法省は法廷で争わなくても解決できるようなルールを設定し、不必要な訴訟を減らす責任がある。これはより良いフレームワーク作りを通じて、明確な将来像を示すことで解消される。
- ・ しかし、現状は将来ビジョンが明確でないため、今後はオペレーションモデルを明確にさせ、何をユーザーにデリバリーしていくかを明確にしなくてはならない。最新テクノロジーを導入し、電子化を行って効率的に運営を行うことも重要ではあるが、まずは内部での情報収集や分析することで、より実効的な目標を定めていく必要がある。
- ・ 成功するためには外部と内部プロセスがあり、外部では法律専門家と裁判官が有意義な関係を持つことで、内部では下記の変化が必要とされる：
  - 業務のパフォーマンス測定によって効率的かつタイムリーなデリバリーにするよう強化
  - ゴールを明確にしてパフォーマンスのばらつきを減少
  - オペレーション管理の徹底（どこから始まって何を目指しているか）
  - スタッフ管理の全般的な品質向上（パフォーマンスや研修や成長を含む）
  - 技術投資のベネフィット（便益）を実現

参考資料6 PIFの分析内容 規制 (p82関連)

図表参6-1 PIFの規制に関する指摘概要

省庁	記載概要
自然保護省	<ul style="list-style-type: none"> <li>法に基づくコンセッション（免許証）について、非効率が生じていると指摘している。</li> </ul>
文化・遺産省	<ul style="list-style-type: none"> <li>同省の規制の重要な仕事は、特にカンタベリー地震後の環境における歴史的建物について、遺産の価値と民間所有者の権益、経済発展目標のバランスをどのように取るかということに関してであると指摘している。</li> </ul>
運輸省	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制の所管の見直し（クラウンエンティティへの移管）、2010年に規制改革プログラムの見直し等、省庁全体の規制の見直し等について指摘している。</li> </ul>
第一次産業省	<ul style="list-style-type: none"> <li>同省に統合された官庁（特に水産省と食品安全庁）が規制の簡素化、合理化を大きく進めてきたが、今後、より安定した予測可能な規制環境を創出するために必要なものと、共通のブランド価値を守る上で規制が果たすプラスの役割の両方において、明確性をより高めることが求められる。また、規制の質の高さと一貫性の維持も求められる、と指摘している。</li> </ul>
環境省	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存の及び新たな法規の規制のインパクトを検討する際に、費用便益分析を実施する能力を開発すること、有害性物質・新生物（HSNO）規制体制の見直しを完了し、改善を必要とする点を確認すること、持続可能な開発を支えるため、自然管理法（RMA）及び淡水管理の有効な改革を実行すること、が指摘されている。</li> </ul>
内務省	<ul style="list-style-type: none"> <li>内務省の政策に関する仕事の40%は地方政府が担っており、地方政府との連携がより良い規制政策の鍵になる、と指摘している。</li> </ul>
矯正省	<ul style="list-style-type: none"> <li>矯正省の規制影響評価の仕組みは十分かつ適切である、と指摘している。</li> </ul>
司法省	<ul style="list-style-type: none"> <li>同省が規制において「好位置（well placed）」と評価されるためには、利用者へのインパクト予測を行うことを検討する必要がある。また、主要なパートナーや利害関係者との相互関係の質を改善するため、政策プロセスの見直しも検討すべきである。その他、規制影響評価制度に基づく同省の規制影響評価報告書の質については、三分の一が要件を満たし、約三分の二が一部の要件を満たしていると評価された。これは重要な作業だが、大体が後手に回っている、と指摘している。</li> </ul>
教育省	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育について定めた主な法律（1989年教育法）は、現代の法律と旧来の法律が複雑に混ざり合ったものである。にもかかわらず、同省が将来的にこのサービスを提供する体制が十分整っていると判断した。しかし、更に注意が必要と思われる分野が特に二つあげられる。それは教育への介入の費用対効果に関する情報に関連するものと、規制によって発生する総費用の削減方法の模索に関連するものである、と指摘している。</li> </ul>

(出典) 諸資料より作成

■自然保護省「改善余地あり」

- 自然保護省は、自然保護管理機能を統合すべく 1987 年自然保護法が成立した同年に誕

生した。同法には、自然保護省の責任と役割の大部分が規定されている。このほか野生生物、保護区、国立公園等に関する特定の法規が定められている。

- 自然保護省は本来実施機関であるが、政府に代わって規制を管理しており、こうした規制はその業務に直接影響するものである。自然保護省は 25 の議会制定法を所管しており、その他幾つかの法律に基づく機能を担っている。中でも特に重要なものは、自然保護法、2011 年海洋・沿岸域法、1980 年国立公園法、1977 年保護区法、1953 年野生生物法である。
- 本報告書の全体を通して、一新された法規によって自然保護省の活動の効率及び効果が高まる可能性がある分野に注目する。特に、1987 年に制定され「役立たず」で時代遅れと言われてきた自然保護法と 1971 年海洋保護区法がこれにあたる。
- 自然保護省の活動が規制を通じて国民に影響を与える形としては、コンセッション（免許証）と許可証が最も重要である。コンセッションは、保護区で営利事業や非営利活動、土地の専有や構造物の建設を行う際に必要なものである。植物、動物、地質試料の収集及びそれらのリサーチを行う場合、または保護対象種を捕獲、保有したり、手放したり、殺したりする場合は、認可が必要である。公有保護区で試掘、探査、採鉱の許可証を使用するには、自然保護省の許可がなければならない。保護対象の野生生物を飼育する際も許可が必要となる。海洋保護区の環境に影響を与える活動を行うには許可証が必要である。海洋哺乳類許可証は、ホエールウォッチング、イルカと一緒に泳ぐ、アザラシ見物等のビジネスを経営する場合や、水面上、または水中での撮影を含め、海洋哺乳類が関係するあらゆることを行う場合に必要となる。その他必要な許可証としては、狩猟・漁獲許可証、絶滅危惧種の取引やカピティ島、ハウラキ湾の島々等の特定の自然保護区への立入りに関する許可証がある。本報告書では、自然保護省がコンセッションや許可証を管理するやり方についてコメントする。経験した内容はさまざまである。
- 一部の許可証については、オンライン申請が導入された狩猟許可証の例にみられるように、手続を簡素化する有用な技術革新が行われている。しかしそれ以外の分野、特にコンセッションに関しては、利用者からその手続が無駄が多く、非効率、時間がかかり、役立たない等と言われている。例えば、観光業者は、コンセッションの更新申請で長期間（何か月も）待たされるという経験をしている。短期滞在型観光業者の監視や業者からの収入の徴収はいいかげんに行われており、真つ当なことをしようとしている老舗の業者が、「うまく逃れているように見える」他の業者に苛立つという事態になっている。
- 最近の組織再編は、こうしたまずい手続の問題を悪化させたようである。なぜなら新体制では、コンセッションや許可証は、コンセッションが必要な地域から遠く離れたセンターで扱われることになったからである。組織再編によって、以前はコンセッションや許可証の処理を早めていたかもしれない現地の知識が失われたのである。
- 我々は、許可証及びコンセッションの手続について、目的にかなっており、テクノロジーを利用すること、及びコンセッションから支払われるべき全ての収入を確実に得るシ

システムの整備が確保されるよう、利用者の視点で見直すことを重視するよう提言する。

#### ■文化・遺産省「改善余地あり」

- ・ 文化・遺産省は、18 の議会制定法と少数の規制を所管している。同省は近年、大規模な立法プログラムの見直しに取り組んでいるが、これは特に文化セクターの団体に適用される法律を改正するものである。このプログラムには、ニュージーランド芸術局 Toi Aotearoa 法案、ヘリテージ・ニュージーランド Pouhere Taonga 法案、テレビジョン・ニュージーランド (TVNZ) 改正法が含まれている。文化・遺産に関する法規及びその他文化・遺産省の重要な仕事は、特にカンタベリー地震<sup>40</sup>後における歴史的建物について、遺産の価値と民間所有者の権益、経済発展目標のバランスをどのように取るかということに関してである。ビジネス・イノベーション・雇用省もこの仕事に関わっている。
- ・ 文化・遺産省の規制には、1989 年放送法、1981 年旗章、紋章及び名称保護法、1975 年保護対象物法に基づく執行・訴追権限がある。文化・遺産省のウェブサイトには、この執行及び訴追の方針が示されており、文書化された手続と下された決定の記録が示されている。その他、文化・遺産省が所管している規制には、2011 年カンタベリー地震（史跡法）令、1993 年史跡トラスト選挙規定、テレビジョン・ニュージーランド（放送事業分離）令、文化財（武力紛争時保護）法案がある。
- ・ 文化・遺産省では毎年、（財務省に提出した規制計画の）「目的に適っているか」基準に照らして法規を検査しているが、これは法規を見直して規制の妥当性を検討する手順として定められたものではない。文化・遺産省が直接規制する役割は限られているが、担当範囲の中に多くの規制に関する問題を抱えており、特に歴史的建物の将来の問題は、これに関する多大な専門知識の他、規制政策検討の際の費用・便益の検討が必要となる。歴史的建物の地震リスクに対する十分な解決策を導き出すには、文化・遺産省の熟練したリーダーシップが必要だろう。

#### ■運輸省「改善余地あり」

- ・ 運輸セクターには多くの規制があり、これを正しく把握することは、優れた運輸システムにおいて必要なことである。無駄な規制は不必要な遵守コストや財政コストを生み、企業及び個人の決断を歪めることになる。
- ・ 運輸省が行った改革分野を検討する作業から運転免許改革プロジェクトが発足し、政府は年間 1 億 5,900 万ドルを節約することになる決定を先頃発表した。本報告書の政府優先事項の項において触れるが、これはうまく運営されたプロセスであった。多くの利害関係者は、同省が他の取組でも同じやり方で規制を改善することを望むといった意見を

---

<sup>40</sup> 2011年2月22日12時51分にニュージーランドのカンタベリー地方で発生したマグニチュード6.1の地震。特に被害を受けた都市クライストチャーチの名を取って「クライストチャーチ地震」と呼称される場合もある。

述べた。最近の農業用車両に関する改革や新たに導入された道路利用者料金システムも、適切な協議によって行われた最近の規制改善の例である。もっとも道路利用料については、特にバスに関して否定的な意見を述べた利害関係者もいる。同省の現在の課題は、現在進行中の規制改革プログラムにおける次なる見直しの機会と利害関係者との協議を見出すことである。

- 一部の規制業務には一つの有効な「高得点パターン」があるが、それ以外に対してはそれほど有効ではない。他の箇所でも述べているように、我々は運輸省の仕事には「むらがある」という声を何度も耳にした。同省の仕事をより一貫したものとする能力を高めることに加えて、同省は運輸規制に対する長期的な考え方を明確に示す上で重要な課題に直面しており、それには非営利団体との連携や、地理情報システム（GIC）の活用を確保する必要がある。幾つかの長年にわたる問題には新たな考え方が必要とされており、同省はより強力に主導する必要がある。
- 概観で指摘したように、同省は「小売」レベルの規制業務から撤退し、その多くをクラウンエンティティに任せる必要がある。同省は規制の枠組みの質と有効性に焦点を当て、優れた規制の実践と対象に関する健全な助言を推進することに集中すべきである。しかしそのためには、規制や規則についてより細かく責任を負うことになるクラウンエンティティと契約する際の健全で信頼できる手続が必要となる。これは単に業務から手を引くということではない。というのは、クラウンエンティティが、十分整っていない規則案を採用するということが何度か起きているからである。
- 我々のインタビューでしばしば取り上げられたのが、規則を策定する際に用いられるプロセスであった。聴取したコメントの幾つかは、規則への需要は同省が対応できるレベルをはるかに超えているというものであった。緊急の規則変更は迅速に行われるが、急を要さない規則のプロセスは未だにあまりにも時間がかかりすぎると認識されていた。このことは、システムが適切に機能していないという事実を示していた。
- 同省は、政府の重点目標「より良い規制、より少ない規制」に対応して、2010年に規制改革プログラムの見直しを開始した。「運輸規則刷新プロジェクト」として知られている規制改革プログラムは、既存の運輸規制の改善事項を特定し、今後の規制が目的にかなったものとなるよう確保するために設けられた。これにより優れた規制の実践に対する期待が確立され、同省及び運輸機関の職員向けの手引書が作成された。共通のこの「規制制定・規則作成ハンドブック」により、同省と各機関の間で資源と専門知識を共有する単一の規則策定プロセスが確立された。その効果として、規則に関するプログラムはほぼ半減し、その内容と質が高まった。運転免許改革プロジェクトは、こうした原則にしたがって実施された。
- この分野では、使われていたプロセスに多くの改善が加えられており、これらの改善は利害関係者によって受け入れられ、評価されている。しかしながら、更に多くの改善を行う必要があることははっきりしている。同省では、これが困難で時間がかかる変更管



理のプロセスであると認識している。評論家らは、改革プロジェクトが規制策定の健全なプロセスを創り出したということは認めているが、運輸規制の全体像を省の目標と調和させるためには、やらなければならないことがたくさんある。

#### ■ 第一次産業省「改善余地あり」

- 第一次産業省はニュージーランド最大の規制官庁である。その規制機能は、バイオセキュリティ、食品安全、一次生産の各システムにおける同省の役割の中核を成しており、こうした規制機能がそれらのシステムの管理にどのように貢献しているかということに関する我々の評価は、既に述べたとおりである。
- 同省の「規制影響報告書」の公式な評価は限られたものだが、改善の余地があることを示唆している。Castalia の報告書<sup>41</sup>では三つの規制影響報告書を評価しており、そのうち二つは品質基準を満たしているが、一つについては基準を一部しか満たしていないと結論付けている。同省に統合された官庁(特に水産省と食品安全庁)が規制の簡素化、合理化を大きく進めてきた中で、単に規制を撤廃し、時代遅れ、または効果がない法規を廃止する以上に、規制が良い影響に与える基準が求められている。同省は、統合に伴い、組織の規制能力と質を高めるシステム及びプロセスの開発を主導する政策能力・規制システムチームを発足させた。
- 規制の目的は明確にする必要があり、またそれらを支える介入論理は慎重に構築され、十分伝えられなければならない。ここでの課題は、複雑な食品安全、バイオセキュリティ、第一次生産の全システムを通じて、システムレベルでこれを行なうこと、及び以下を通じて規制が付加価値をつけることができるものに絞ることである。
  - コミュニティが第一次産業を支援するために必要とする保証「経営許可」を与える。
  - 投資家及び産業に対し、規制が十分理解された透明性のある基準に沿って展開されるという信頼を与える。(すなわち、金融政策やそれより小規模ではあるが財税政策において行われたように、より安定した予測可能な規制環境を築き、投資を阻害する規制リスクを減少させる法的枠組み)
  - 消費者が重視するものであり、またそのブランドを掲げて輸出する全ての者に対して満たすよう求めるべき「NZブランド」の属性を守る。
  - 例えば自主的遵守を促し、リスクベースの実施に絞る等して、遵守コストを下げる。
- 第一次産業者は、政府が実際に付加価値を与えシステムの有効性を高めるために、その規制機能をどのように利用できるかについて、再考する必要があるだろう。
- 「好位置 (well placed)」と評価されるには、より安定した予測可能な規制環境を創出するために必要なものと、共通のブランド価値を守る上で規制が果たすプラスの役割の両方において、明確性を高めることが求められる。また、規制の質の高さと一貫性も求

<sup>41</sup> 世界5か国で展開するインフラの戦略アドバイザー企業。 <http://castalia-advisors.com/>

められる。こうしたことは同省の規制影響報告書の評価を通じて示され、上記の核となる業務部門における規制要素(例えばバイオセキュリティの規制介入の的確な絞り込みや、基準の自主的遵守の向上による遵守コストの削減)の評価の高まりに反映されるだろう。

#### ■環境省「改善余地あり」

- ・ 環境省は 147 の法規を所管しており、その中には同省が一義的に担当する 12 の法律が含まれている。その範囲は、自然管理法 (RMA) や排他的経済水域 (EEZ)、廃棄物最小限化、HSNO (有害性物質・新生物)、気候変動、オゾン層保護等、ニュージーランドの環境全体に関する政策に及ぶ。これらの中で、2011 年に環境省が担当したのは、EEZ 法を含む 31 の規制項目である。
- ・ これらの法規及び規制の多くは、環境省だけではなく地方自治体や地域団体 (Territorial Local Authorities)、環境保護局 (Environmental Protection Authority) が実施しているが、環境省にはそれらの分野を監視する責務がある。
- ・ 規制基準に関する財務省の見解では、有害性物質・新生物 (HSNO) 関連法規について、過度の遵守負担や重複があり、生産性を限定している可能性があるとして、主な懸念分野に挙げられている。自然管理法 (RMA) に関するより効果的な規制の枠組みや、淡水管理の規制体制の必要については、政府優先事項の項で既に取り上げており、自然管理法 (RMA) 及び有害性物質・新生物 (HSNO)、廃棄物最小化に関する環境省の有効性については本報告書の他の箇所でも論じた。
- ・ 環境省の実績を改善するには、以下のことを行うべきである。
  - 既存の及び新たな法規の規制のインパクトを検討する際に、費用便益分析を実施する能力を開発する。
  - HSNO (有害性物質・新生物) 規制体制の見直しを完了し、改善を必要とする点を確認する。
  - 持続可能な開発を支えるため、自然管理法 (RMA) 及び淡水管理の有効な改革を実行する。

#### ■内務省「改善余地あり」

- ・ 「核となる経営領域 5：政策サービス」の項で指摘したように、内務省が政策問題に対応し、革新的、戦略的な将来を見通した解決を提供する能力は向上しているが、未だ不十分である。規制に要求されるインパクトの達成を確保する内務省の能力についても、同じことが言える、すなわち向上しているが、未だ不十分である。
- ・ 内務省の政策に関する仕事の 40% は地方政府が担っており、特にオークランドのガバナンスがうまくいったということは重要である。しかしながら、地方政府の規制に関しては、中央の規制を地方が実施することや、法律の実施と適用に一貫性を持たせる範囲

をめぐる厄介な問題がある。これはニュージーランドに限ったことではなく、ほとんどの先進国が同じような課題に直面しているが、政策集団はこうした状況について更に理解を含め、生じると思われる懸念に対する対応を構築すべきである。

- 同じく地方政府の規制に関連して、政策集団は今後与えられる機会をとらえて更なる改革を主導することが重要である。見込まれる改革においてより高いレベルで所管するため、地方政府との連携を強めることが、普通に行われるようになっていくべきである。オークランドのガバナンス改革に関して行われた協議が成功したことは明らかであり、このプロセスは他に行われる可能性のある改革に関する協議のモデルとなるものである。法規の策定における高レベルでの協議は、変更の適用に際して一貫性を高める結果になるはずである。
- 地方政府に移譲された規制機能の多くは、他の政府官庁が所管する法律によって委託されたものである（例、2004年建物法、1991年資源管理法、2003年陸上交通管理法）。
- この分野で優れた実績をあげるには、内務庁は地方政府への規制責任の委任が、
  - 原則に基づいて進められたものであること
  - 当面の問題に対する適切な政策対応であること
  - 国と地方の利権のバランスが適切に保たれるような方法で実行されることを確保するため、担当官庁及び地方政府と連携する必要があるだろう。

#### ■ 矯正省「好位置」

- 矯正省が単独で所管する法規は、2004年矯正法と2005年矯正規則のみである。2002年量刑法、同量刑規則、同パロール（仮釈放）法は、司法省との共同所管である。矯正庁では2010年7月以降、五つの規制影響評価報告書（RIS）を作成した。同庁では、通常の政府委員会（Officials' Committee）及び内閣府のプロセスに先立ち、ピアレビューや管理執行チームによるレビュー、外部官庁からのインプット等、さまざまな仕組みを用いている。同省が担当する規制影響評価報告書が少ないことを考えると、これらの仕組みは十分かつ適切である。RISの質に関する独立した第三者による評価は未だ行われていない。

#### ■ 司法省「改善余地あり」

- 我々のレビューは、司法制度及び司法省が担当する法規の設計、宣伝、普及の観点から規制業務を見ていく、すなわち、法規の質とその法規がどのように作用しているかということである。
- 法務省の目的は、国に公正で有効な司法制度が整っているよう確保することである。ここ数年、同省が、法規制の変更によって、刑事司法制度の強化のための政府優先事項を支援してきたことは注目すべきである。これらの変更のインパクトを検討するには時期尚早と言えるが、同省がそうした改革の実行を注意深く監視し、必要な改善について政

府に助言する態勢を整えることが必要になるという兆しがみられる。司法省がたどったプロセスでは、改革における全ての下流での効果を確実に把握するため、裁判官や法律の専門家、非政府組織（NGO）及び自身の実施部門の知識と経験を十分活用したかどうか、大きく懸念されている。

- ・ 同省が「規制のインパクト」において「好位置 (well placed)」と評価されるためには、やらなければならない仕事が増えている。重要な改革を実行する場合は、利用者へのインパクト予測を行うことを検討する必要がある。また、主要なパートナーや利害関係者との相互関係の質を改善するため、歳入庁の一般税政策プロセスのような政策プロセスも検討すべきである。
- ・ 司法省が刑事司法制度の改革に重点的に取り組む中で、同省は 160 を超える議会制定法を単独または共同で所管している。規制影響評価制度に基づく同省の規制影響評価報告書の質については、入り混じった結果となっており、約 3 分の 1 が要件を満たし、約 3 分の 2 が一部の要件を満たしていると評価された。これは重要な作業だが、大体が後手に回っている。
- ・ 商業・規制チームは、かなりの数の職業規制、例えば警備員、遺言、不動産等の規制の管理に忙殺されている。こうした仕事が多くを占めているため、商法をめぐる戦略問題に取り組む余地が奪われる形になっている。これらの規制責任は司法省にあるのか、あるいは他の省庁にあるのか、大きな疑問符が付く。また、司法制度の運用が経済動向に与える影響を調べる際の焦点となる対象の優先順位を付け直す機会も手付かずになっている。民事司法制度が経済発展を促進する効果を調べる必要がある。現時点で、司法省はこれを行うには能力にギャップがあることを認識している。商法を専攻した職員はいるものの、そこに欠けているのは戦略的規制枠組み、経済学、商業プラグマティズムの知識である。これについては初期段階の協議が現在進行中であり、戦略リーダーシップチームが当たっている。司法省が以下を確認できた時には、「規制のインパクト」において「好位置 (well placed)」ということになるだろう。
  - 明確かつ効果的で十分理解された司法政策及び法規
  - 司法制度の利用者が、専門性に優れ受容力のある優秀な人々からレベルの高いサービスと適時の対応を受ける。
  - 司法サービス利用者にとって、情報を見つけ出し援助を受けることは大変なことではない。
  - 司法省は政策及び行政の課題を予測し、迅速に対応することができる。
  - 司法省は、社会のルールを策定、管理、執行する機関の完全性を効果的に支えている。
  - 自主的遵守の水準の高さが司法制度の特徴となっている。これは司法制度があまねく公正で、予測可能、評価可能であり、適切な時に手頃に利用できるものであると認識されていることに後押しされる。

## ■教育省「好位置」

- 教育省は規制環境の中で業務を行っており、そこには15の法律、52の第二次法規、26の第3次法規（通知、規則、みなし規制等）が含まれる。教育について定めた主な法律（1989年教育法）は、現代の法律と旧来の法律が複雑に混ざり合ったものである。にもかかわらず、教育省はほとんど裁判沙汰を起こさずにうまくこなしている。我々は、同省が将来的にこのサービスを提供する体制が十分整っていると判断した。
- 更に注意が必要と思われる分野が特に二つあげられる。それは教育への介入の費用対効果に関する情報に関連するものと、規制によって発生する総費用の削減方法の模索に関連するものである。教育省では、現行システム若しくは将来それに代わるシステムの中での現在の介入、またはそれに代わる介入の相対的費用効果について政府に助言する際の情報としては、限られたものしか持っていない。介入プログラムに費用効果を検討することで、現在の情報ギャップはある程度埋まるだろう。
- 教育省にとっての課題は、学校に対して、再作業や見直しを減らし遵守状況を改善するよう指導することによってシステムの総費用を削減できる方法を見つけ出すことである。現状は、十分に効果的であると見受けられない。教育委員会のガバナンス機能を混乱させることなく、積極的な役割を果たすことは可能なはずである。

## 参考資料7 PIFの分析内容 組織マネジメント (p83関連)

○リーダーシップ・方針・デリバリー「目的、ビジョン、戦略」

強固	社会発展省
好位置	財務省、行政サービス委員会、第一次産業省
改善余地あり	自然保護省、文化・遺産省、職業局、運輸省、首相・内閣省、環境省、内務省、矯正省、司法省、経済発展省、女性省、教育省、外務・貿易省
弱い	保健省、国防省、貿易経済促進庁
評価不可その他	該当なし

### ■強固 (Strong)

社会発展省 (2011年)

- ・ 社会発展省の優先事項は、サービスラインごとに目標や方針できちんと管理されている。政策意図説明書 (SOI) は主要課題をまとめており、社会発展省の戦略的な方針を示している。社会発展省内部では、様々な部門が協力し合える体制となっている。
- ・ 社会発展省全体のリスク課題を考慮してリーダーシップチームが戦略に関して協議している。このプロセスは社会発展省の財政逼迫やサービス収入の傾向などの主要なトレンドを認識し、課題に対して事前に対応できるようにしている。ただ、これらの包括的な戦略はきちんと文書化されていない。このような発展段階のアプローチにも利点があり、状況が変わっても協議により戦略が新鮮に保てることである。
- ・ 全体として、レーティングは強固としており模範となると考えている。迅速に対応できる組織を作る上でこのリーダーシップは主要な要素である。外部から見えない内部の中での変化にも数年対応していることも強みである。

### ■好位置 (Well placed)

財務省 (2014年)

- ・ 多くの利害関係者は、財務省がその目的及び目標の説明について成功していると考えている。そして、我々が行ったインタビューによると、多くの職員が省の目的と目標について明確なビジョンを理解していると回答している。これは2013年に行った職員の業務に携わる度合いの調査において、62.9%が財務省は明確なビジョンを有していると回答し、59.4%が何らかの共通目的意識を有していると回答した結果の割合よりも現状は高いものである。
- ・ 省の目的に関して、財務省の目的は職員に広く浸透しており、本報告書作成の際にインタビューした職員はニュージーランドをより良くすることに自分が携われていると感じていると回答した。
- ・ 財務省は長年「国民の生活水準を上昇させるため、世界クラスの財務省であること」というビジョンを掲げている。また、実施機関の中期及び長期の利益が持続可能であるよう、財務省のトップのイニシアティブにより、実施機関の運営を監督し、成果を政府に

報告する責務を負っていることに関しても認識している。

- ・ 省の戦略に関して、近年、財務省はビジョンから戦略へとつながっていく関係性を記載した文書を公開し、評価フレームワーク及び行動基準については組織内においてその内容を広めるために可視化し、職員はこれについて理解をしている。このような財務省の戦略は、政策運営に従事している職員の役に立っている。

#### ■改善余地あり (Needing development)

##### 自然保護省 (2014 年)

- ・ 自然保護省は政策意図説明書 (SOI) の中で明確に省の目的、ビジョン及び戦略を述べており、局内部ではそれが浸透しているが、外部からはさほど理解が得られていない状況にある。これは、自然保護省が目的の説明の中で使用している言葉が通常用いられる意味と異なっており、拡大解釈されているためである。
- ・ 省の目的に関して、目的、価値、ビジョンと求められるアウトカム及び目標達成の戦略を関連付ける統一方針及びシンプルな戦略が必要である。すなわち、職員が個々の仕事をより大きな目標に結び付けて自己の仕事に意義を見い出せるようにしなければならない。アウトカムの方向性は明確であるが、組織の目的及びインパクト評価に影響を与えるために必要な個別のステップについて具体性を欠いている。
- ・ 省のビジョンに関して、本来の環境保護活動ではなく、ニュージーランドの重要産業である観光及び食料品の輸出に関する近年のアウトカム重視の傾向に対し、自然保護省は方向性を見失っていると考えられる者が省の内外に存在する。
- ・ 自然保護省の「パートナーシップを通じた自然保護」という新しい戦略は、職員及び利害関係者の理解を得るため今後更に取組を実施していく必要がある。実務において戦略が意味することが対外的には理解されておらず、内部に対しても新しい戦略に対する職員の理解において差が生じている。利害関係者にとって、自然保護省が今後どのように変化しそれが何を意味するかについて混乱が生じている。

#### ■弱い (Weak)

##### 保健省 (2012 年)

- ・ 保健省内部には、多くの戦略、フレームワーク、プログラム及び計画があり、現在 34 のセクター戦略書があるがほとんどが期限を経過したものである。また、内部向けの組織全体のビジョン、戦略計画、またはバランス・スコアカードは存在していない。
- ・ 健康保健委員会設立当初のセクターのロードマップや最新の政策意図説明書 (SOI) があり個別にそれぞれ価値があるが、多岐にわたる文書及び報告書から将来の保健セクターの戦略を導き出すのは困難であり、保健省及び国民の将来の健康のための優先事項や変更すべき点が不明である。2011 年から 2014 年の政策意図説明書 (SOI) のフレームワーク及びアウトプットはかなり改善されているが、財務管理の観点から書かれている

ため専門用語が多く、職員及び利害関係者にとっては読みにくいものとなっている。

- ・ 論点が抽出された明確なビジョン及び戦略を欠く組織及びセクターで働くことは職員にとって難しく、目指すべきアウトカムにも影響を及ぼす。上記の説明書等は、マネージャー、または職員が優先順位を付けて職務に取り組むには情報が不十分であり、資源の投資を行う際のトレードオフを判断することも難しい。
- ・ 保健省は職員と協力して戦略計画を立て直し、それらをビジネスユニットの業績目標及び全職員に浸透させる必要がある。省はこの方向に向かって一步を踏み出しているようにも見えるが、組織構造の土台となる重要な部分であることから、より迅速な対応が求められている。
- ・ ビジョンを伴った戦略を実現するためには、それぞれの優先事項を明確に段階を踏まえて進められる実施計画の策定が鍵となる。幹部チーム及び職位3のマネージャーは目標達成度に関するレビューを定期的に行い、特に目標に影響を与えると幹部チームのリスク評価を受けた外部環境の変化に留意しながらレビューを行うべきである。業績管理システム上、期限内に目標が達成出来るよう注意が必要であり、計画目標を達成できなかった場合、どのような事態になるかを把握するべきである。この実際の影響及び結果にフォーカスした実施計画は、省が現在及び中期的に直面する課題に対処する上で成功するか否かの重要なポイントとなる。

○リーダーシップ・方針・デリバリー「リーダーシップ、ガバナンス」

強固	環境省、社会発展省
好位置	財務省、第一次産業省、矯正省、国防省
改善余地あり	自然保護省、文化・遺産省、行政サービス委員会、運輸省、首相・内閣省、内務省、保健省、司法省、経済発展省、女性省、教育省、貿易経済促進庁、外務・貿易省
弱い	職業局
評価不可その他	該当なし

■強固 (Strong)

環境省 (2012年)

- ・ 環境リーダーシップチーム (以下、ELT) は次官及び4名の副次官から構成され、3年間で一度メンバー変更を行っただけでとても安定したチームである。ELTは、「外部関係」を担うことが役割と自ら考えており、環境省の戦略の方向性、戦略課題及び外部関係にフォーカスしている。副次官が議長を務め、職位3のマネージャーが集うディレクターズフォーラム (Directors Forum) は、資源配分の決定及び環境省のビジネス運営の主責任を負う。
- ・ また、ELTは目的及びコミットメントに関して共通認識を有しており、それぞれが方向性及び発展について責任を負っている。ELTは戦略的リスクプロファイルを発展させ、利害関係者と戦略的な関係を築くプログラムを構築している他、積極的に事業計画の戦



略を議論を行っている。ELTは環境省の内外の問題について議論及び討論を行い、決定についてそれぞれ責任を負っている。ELT内のメンバーは互いに信頼し相互支援している。また、ELTは定期的に自身の業績について議論し、リーダーシップ能力を展開する必要性について検討を重ねている。

- ・ 環境省が「リーダーシップ、ガバナンス」の項目で「強固」であるとの評価を維持するためには次にあげる事項を満たす必要がある。①ビジネスを運用している際に果たす役割及びビジネスをリードするための役割の二つのバランスを取ること、②上級幹部の効果的な後継者養成計画を確立すること、③挑戦及び革新を評価する組織文化の構築、④環境省並びに自然資源セクターの将来の方向性及び文化を発展させるためのアプローチを取ること、⑤アイデア及び協議の段階から、実際のインパクト及びアウトカムまでを特定して、素早く行動に移すこと。

#### ■好位置 (Well placed)

##### 第一次産業省 (2013年)

- ・ 第一次産業省は優秀な良い幹部チームを有しており、メンバーは戦略を強く意識して政策の優先順位の検討と入れ替えを行っている。また、政策実施の失敗による経済的な得失評価について定期会合を設け協議している。幹部チームは過去において、戦略的に重要性を失ったプロジェクトの停止を命じた実績を持つ。そして、定期会合において、戦略から外れた問題点についても特定し解決するよう取り組んでいる。
- ・ 幹部チームは、四半期ごとに特別な会合を設けて戦略の円滑な実施について協議している。この会合では外部の意見を取り入れる場合もあり、利害関係者を巻き込んだ検討を行うとともに、作業経過において顧客満足度チェックの調査も行っている。
- ・ 第一次産業省は、機能的組織モデル (functional organizational model) を用いて効果的にリーダーシップが発揮されるよう取り組んでおり、幹部チームは各部門外の省庁間に関連する問題への対応について責任を負う。そして、幹部チームの検討過程では、それぞれのメンバーが平等に権限を有しており、部門ごとの視点からのアプローチではなく省全体としての立場から取り組んでいる。各メンバーは主要利害関係者との関係及びそれに関連するアカウント管理についても責任を負っている。
- ・ 幹部チームは、定期会合において業績を評価し、改善策を模索し、お互いの責任を追及しあっている。この会合には、公的セクターでリーダーシップチームでの経験を積んだ心理学者を進行役としている。また、ブログ、ポッドキャスト<sup>42</sup>を活用する他、コーヒーを飲みながらフランクな環境の下で会議を進行している。幹部チームは、チームの挑戦を通して省が掲げている価値及びビジョンを実践出来るよう工夫をしており、省内の職員はこの熱意を好意的に受けとめている。幹部チームのメンバーは組織内で可視化されており、職員が気軽に話しかける存在であると認識されている。そして、省の戦略の

<sup>42</sup> ポッドキャストとは、インターネット上で音声や動画のデータファイルを公開する方法の1つ。

内容を職員に広め理解してもらうため幹部チームは多大な努力をしている。

- ・ 現在、幹部チームが直面している課題は次の3点である。①省が経済発展を遂げる組織へと変わっていく中で、達成したモメンタムを維持すること、②確立したガバナンスのメカニズムには限界があることから、他に採用しうるガバナンス統合メカニズムの検証、その経過に必要な条件の確認及び組織の文化的価値が発展段階にあるのでその検証、これらを試みる必要がある、③自らの省が政策分野におけるシステム管理者であることを認識し、バイオセキュリティ、食品安全性及び第一次産業の生産システムの支援を通じて、政府が目指す輸出業績を達成出来るよう適切に介入すべきである。

#### ■改善余地あり (Needing development)

文化・遺産省 (2014年)

- ・ 省庁のリーダーシップに関して、文化・遺産省の次官、遺産サービス、文化政策・法人ブランチの各マネージャー、マオリ族担当マネージャー及び次官の戦略アドバイザーからなる遺産・文化省リーダーシップチームは、定期的に会議を行い、組織の戦略とリーダーシップ及び組織運営について議論をしている。しかし、会議の内容は毎日の業務内容及びプロセス運営が大半を占めており、リーダーシップやガバナンスの改善にはフォーカスされていない。
- ・ 次官は、連携や支援が省内において必要になった場合に頼るべき人物であると省内全体から認識される程、強いリーダーシップを持つ立場にあり、これは、実施されている遺産フォーラム及び文化機関次官フォーラムの設立と運営の経験より、更に促進されている。しかし、現段階ではこれらのフォーラムは情報共有の場となっており、セクターの戦略を立て、アウトカム達成につなげる等には至っていない。
- ・ 今後、文化・遺産省が戦略的政策及びセクターのリーダーシップの役割を発展させる中で、集団的リーダーシップ及びガバナンスに対するアプローチを進化させる必要がある。上記の遺産フォーラム及び文化機関次官フォーラムが戦略的フォーラムへと発展した場合、アイデアを行動に移し、分析的サポートによりセクターの連携を図ること、また、判断を下すことが出来る地位にある職位2のマネージャーによるサポートが得られること、が重要な鍵となる。
- ・ 次官の考え方を形にして、最終的に主要イニシアティブを達成するためには配慮が必要であり、そのためには上級役職にある者のサポートが必要である。これは、職位3のマネージャー及びプリンシパルアドバイザーのリーダーシップに関する要件に大きなインパクトを与えるであろう。なお、昨年、文化・遺産省の職位3のマネージャーが戦略的リーダーシップに加わる事が出来るよう権限を拡大したところであり、現在は早期発展段階にある。
- ・ 最後に、文化・遺産省は省全体及び各セクター関係者との関係において、リーダーシップの共有について取り組む必要がある。

■弱い (Weak)

職業局 (2013 年)

- 幹部チームは、職員及び利害関係者に対して、局の将来のビジョンを共有させることに苦戦している。また、全ての役職の職員が意思決定を行う際の指針となるような高水準の概念を単純化した目標に置き換えなければならないが、それが難航している。単純化された目標は、重要事項が詳細に渡り明確に含まれていなければならない。このような状況は、通常では考えられないような上意下達式の組織階級制の運営スタイルを職業局が取った結果である。また、職位 2 及び職位 4 のマネージャーの間の連携が上手く取れておらず、大きな隔たりがある。この点、職位 3 のマネージャーに付与されている権限が著しく少ないことが、この隔たりの一因であると考えられる。
- リーダーシップに関する評価を上げるためには次のことに取り組む必要がある。①職業局の内部で (地方を含む) 次官の存在の可視性を改善する、②職位 2 のマネージャーが正確に本来の役割を果たし、より傾聴の姿勢で職務に臨むこと、③職位 3 のマネージャーのうち、特に地域担当マネージャーにサービス提供モデルを再設計させるのに十分な権限を与えること、④理論的アプローチを減らし、実際的アプローチをマネジメントに取り入れる、⑤経営意思決定における職員の関わり合いを増やすこと。
- 幹部チームは、組織で実際どのような業務がなされているかを把握しきれていない可能性があり、幹部チームに対する職員の認知度も低い。しかし、幹部チームのメンバーは戦略的レビューの過程への参加とフィードバックを通じて、インパクトに貢献しながら役員会の認知度を高める機会と役割が与えられていることを再度認識すべきである。

○リーダーシップ・方針・デリバリー「価値、行動、文化」

強固	社会発展省
好位置	財務省、文化・遺産省、運輸省、首相・内閣省、第一次産業省、環境省、
改善余地あり	自然保護省、行政サービス委員会、内務省、矯正省、国防省、司法省、経済発展省、女性省、教育省、外務・貿易省
弱い	職業局、保健省、貿易経済促進庁
評価不可その他	該当なし

■強固 (Strong)

社会発展省 (2011 年)

- 社会発展省の強みの一つは、予想される行動等についてのメッセージが簡潔で頻繁に繰り返し示されていることで、これは省庁として実施すべき対応、機敏性、義務、革新などを達成するために必要になる。
- 次官は個人的な連絡先も公開し、職員と上手くコミュニケーションが取れており、実務運営における新しいアイデアや問題などを共有している。このようなコミュニケーションのとり方は、社会発展省のような他の大きな省庁ではあまり見られない例である。
- 社会発展省の特徴として、改革等で変更があった場合、全てのサービスセンターがそれ

に迅速に対応しているが、実務では継続的にこれを行っていくことは非常に難しい。

- ・ 社会発展省は中期と長期の両方の目線での結果や成果を意識しており、事前に先を見据えて行動を行うことで良い結果になっている。注意が特に必要なメディアとの関係に関しても優秀な成果を出している。

#### ■好位置 (Well placed)

運輸省 (2013 年)

- ・ 運輸省の価値、行動及び文化は賞賛に値し、省は職員を尊重することにより、期待された業績を達成するためのモチベーションを職員に与えている。省の価値、行動及び文化は、現状は良い状態であるが、目標については達成しておらず、不安定な状態にある。
- ・ 長期にわたり勤務し、豊かな経験を持つ職員の一部においては、ミッションの変革に的確に対応し、分析及びマネジメントの新しい基準に慣れる必要がある。
- ・ 今日とても価値があるとされている組織の価値分析及びトップクラスの政策的助言を組織運営の文化的な側面に更に取り入れなければならない。
- ・ 今後、数年のうちに大きな政策に関連して、省が以前直面したことのないような水準の分析に関する問題が生じることが想定される。

#### ■改善余地あり (Needing development)

行政サービス委員会 (2013 年)

- ・ 行政サービス委員会は、組織を動かし運営して行く上で必要な価値、行動及び文化について、ビジネス戦略を定義することにより明確にしようと取り組んできた。例えば、「人材開発プログラム」の中で行動、価値、個人のリーダーシップ及びコーチングスキルに関するワークショップ等を開催した。コンピテンシー・フレームワークを新たに設け職員がより組織の価値を理解するよう取り組んでおり、新しい業績に関する合意書及び自己啓発計画のフレームワークが採択された。
- ・ 現状、価値及び行動に関する内容を含む新しいビジネス戦略に対し支援がなされていると考えるが、組織がその価値及び行動を提供出来ると信じている職員の数は十分ではない。行政サービス委員会の職員は、他の省庁にとって、自己が所属する組織の価値を信じて、より価値のあるサービスを提供するために挑んでいるという見本となるべく責任を負い、その概念は他の主要省庁でも共有されるべきである。このことから、行政サービス委員会は本項目において最高評価を本来得なければならない。

#### ■弱い (Weak)

保健省 (2012 年)

- ・ 過去 20 年で保健省はいくつもの構造改革を実施したが、その結果、かえって省はリスクを回避し、非効率的で官僚的な組織文化を有するようになった。また、職務の質が悪

い、または期限内に主要タスクを完了することが出来なくてもその責任を職員に追及する文化はない。

- ・ 近年、職員が職務に関するサポートを受けやすい環境を実現させるための取組がなされている。そのためにレビューグループ（Ministerial Review Group）の勧告に従い多くの委員会等が設立され、結果として省内の構造が比較的複雑になってきており、「保健省として一つの組織体である」ということを意識して組織を統一し、一貫性を持った政策助言を行うことが重要である。また、より活発、建設的かつ職員の自信に満ちた文化を作り上げることが極めて重要である。
- ・ 次官及び幹部チームは職員のために年に4回映画の上映を行っている。これは、開かれた環境の実現を通じて、目的を持つことにコミットする強い組織を作り上げる支えの一部となっている。また、次官は省の5つの主要機能及び期待する10の行動について明言しており、次のステップとして組織マネジメントの中にこれらの行動に対するインセンティブを組み込む必要がある。
- ・ 上記のように保健省は職員が職務に関するサポートを受けやすい組織環境を作るための取組を開始したが、我々は依然初期段階にあると考える。この項目で評価を上げるためには、明確な戦略フレームワーク及び仕事をこなすためのプログラムの在り方を内部で協議することが組織を前進させるために不可欠であると考えます。

#### ○リーダーシップ・方針・デリバリー「構造、役割、責任」

強固	社会発展省
好位置	運輸省、環境省、経済発展省、女性省
改善余地あり	財務省、文化・遺産省、行政サービス委員会、首相・内閣省、第一次産業省、内務省、保健省、矯正省、国防省、司法省、教育省、貿易経済促進庁
弱い	自然保護省、職業局、外務・貿易省
評価不可その他	該当なし

#### ■強固（Strong）

##### 社会発展省（2011年）

- ・ 社会発展省のビジネスモデルは、ホールディング・カンパニー的であると考えており、各分野のサービスラインで異なった責任と異なった考え方が混在している。組織レベルで考えるのではなく国レベルで考えることが効果的なアプローチであり、各サービスラインで異なった文化であったとしても、その現場に合っている文化であればそこに価値があるとの方針である。社会発展省の職員は法律やルールを厳守した上で、仕事の責任を理解し、長期的な目標である「ニュージーランドのために正しい行動」を意識できるような組織全体での文化を有している。
- ・ 構造、役割、責任はビジネス優先事項が変わることによって変化する。良い例としては、副次官の地震に対する対応である。
- ・ 社会発展省は内部全体で責任や報告義務などを明確に文書化し職員はそれを理解して

いる。

#### ■好位置 (Well placed)

運輸省 (2013 年)

- ・ 運輸省が導入している専門的なサービスモデルは省の目的と合致している。運輸省の組織構造は非常に珍しい形式であるが円滑な運営を妨げるものではない。
- ・ 役割及び責任について、副次官の責任を強化することにより、アウトプットを監督しながらプロジェクト運営の質を向上させることが出来るというメリットがある。幹部チームは、ビジネス戦略を支えている研究及び結果の分析に関する情報の提供を受けている方が戦略的思考を強化出来るため、そのようにすべきである。
- ・ 省の研究機能を強化及び再構成する必要がある。現存する資源配置を確認し、それらが戦略に沿うものかを確かめ、長期にわたりビジネス戦略を支えることとなる研究戦略を再構成する必要がある。これには、資源、パートナー、方法論、相互評価者、データ計画及び知識管理に関するテーマを今後どのように研究するかが含まれる。
- ・ 運輸省がセクター内での役割が明確であるかは外部との関係が鍵となるが、利害関係者から運輸省が理解を得られるようにするための方法及び生産的な関係を構築する方法は現在の方法とは別のものが存在すると考えられる。

#### ■改善余地あり (Needing development)

首相・内閣省 (2013 年)

- ・ レビューの実施より、総督官邸 (Governor House)<sup>43</sup>の職員の役割の明確性について改善がなされている。また、総督 (Governor-General) の戦略計画を発展させることによりビジョン、ミッション及び価値の意義を担当ビジネスユニットに与えた。しかし、アカウントビリティのための業績モニタリングについて改善の余地がある。
- ・ 近年の安全保障及びリスクグループ (Security and Risk Group: SRG) 並びに国立評価局 (National Assessment Bureau: NAB) の再編成、諜報連携グループ (Intelligence Coordination Group: ICE) 並びに国立サイバー政策オフィス (National Cyber Policy Office) の設立により、首相・内閣省の安全保障及び諜報活動の職務遂行において、更なる責任を果たすことが可能となった。しかし、幅広い安全保障セクターの連携を実現するには依然として利害関係者間との間で溝があり、資源の強化に加え、次官の安全保障セクターでの責任及びアカウントビリティをより明確にする必要がある。
- ・ 主要省庁は、構造、役割及び責任に関する明確性を行政サービス全体に浸透させ、その経過が効果的にモニターされ目標が達成されるよう努めなければならない。この取組は未だ途中であり、多くの課題が残されている。より連携して行政サービスに取り組むこ

---

<sup>43</sup> 総督とはニュージーランドにて国家元首であるニュージーランド国王 (イギリス国王) の代理を務める人物。

とにより、アカウンタブルで、より良い公共のサービスを提供するという目的は承認されているが、その提供は現状では未だ不十分であると評価できる。

■弱い (Weak)

外務・貿易省 (2010 年)

- ・ 外務・貿易省の内部構成は歴史的な影響によって構成されてきており、地域性や機能性を含んだ6つのプログラムポートフォリオに分かれている。プログラムは活動ごとでまとまっておらず、結果として優先事項にも影響がでている。
- ・ 職位3のマネージャーは85のプロジェクトを所管しているが、各プロジェクトがきちんと整理されてまとまっていないため、サービス提供にも支障が出ている。結果として、マネージャーがスタッフをローテーションさせることも難しくさせている。
- ・ 組織全体のリソース管理に関する経営的な機能が弱い。なお、職位2、3のマネージャーが担当する法人向けサービスの組織構成の変更案については、複数あるが現状は検討段階である。

○リーダーシップ・方針・デリバリー「レビュー」

強固	経済発展省
好位置	財務省、矯正省、女性省、教育省、貿易経済促進庁
改善余地あり	文化・遺産省、職業局、行政サービス委員会、首相・内閣省、第一次産業省、環境省、内務省、保健省
弱い	自然保護省、運輸省、国防省、司法省、社会発展省、外務・貿易省
評価不可その他	該当なし

■強固 (Strong)

経済発展省 (2012 年)

- ・ 経済発展省には、経済発展省自身とクラウンエンティティの業績評価を行うグループがあり、評価を通じて2010年11月時点でクライストチャーチ地震被害への対応やその他活動を含んだクラウンエンティティのプロジェクト計画の運用が成功している。更に経済発展省は、知的所有権管理局 (IPONZ) や電磁スペクトルに関わる個々のプロジェクトのレビューも行っている。これらのレビューとは別に、財務、人事、リスク管理などで KPI (主要業績評価指標) を設定し、戦略的リーダーシップチーム (SLT) が四半期でのレビューを実施している。
- ・ 経済発展省はレビューから学んだ改善策によって7つの非効率なプログラムを排除し、年間6,900万ドル費用の節約をしており、観光業などのレビューに対しても内部で再編させるなど積極的にレビュー後の対応を行っている。

### ■好位置 (Well placed)

財務省 (2014 年)

- ・ 財務省は業務を継続的に改善できるよう評価及び正式な内部・外部報告書を用いている。公募増資がその例であり、財務省の過去の公募増資に関する業績が評価され、そこから学ぶべき事項をすぐに実務に反映した。

### ■改善余地あり (Needing development)

職業局 (2013 年)

- ・ 新たな戦略を始動し転換期にあるが、新しいアプローチ方法をどのように分析、モニタリング及び報告すれば最善であるか、職業局は自信を持っていない。アウトプット計画書は高水準であるにもかかわらず、グローバルなアウトカムを活動に還元するメカニズムを欠いている。中間のアウトカム測定に取り組んでいるが、戦略実施をどのように行うかに関する明確性を欠くため中間アウトカム測定において混乱を生じさせている。
- ・ 改善取組において全てに時間がかかり過ぎてしまっている。更なる遅延は、主要利害関係者との関係で重大なリスクとなり得る。成熟した便益モデルを欠くにも関わらず、職業局はサービスの提供等に対して新たに合理的なアプローチを取っているが、今後は、正式なアウトプット合意及びコンプライアンス文書のフレーム外でもより深く掘り下げた評価方法及びレビューを行う能力を発展させなければならない。

### ■弱い (Weak)

自然保護省 (2014 年)

- ・ 自然保護省は組織全体をカバーするモニタリング及び評価のフレームワークを持っていない。しかし、政策意図説明書 (SOI) やアウトプット計画書のアウトプット指標、アウトカム指標については年次報告書を通じて実績を報告している。これらは主にインパクト、アウトカムに焦点が当てられている。現在、中間アウトカムレベルのモニタリングシステムを自然遺産の業績モニタリングをモデルにして開発中である。チーフアシュアランスオフィサーが音頭を取り、内部監査とリスク分析を実施している。これは、監査とリスク委員会及び外部監査人 (KPMG) が実施を決めたものである。これらの取組は主にプロセス評価に焦点が当てられている。更に詳細なプロセス評価は非定期的ではあるが組織全体で実施している。しかし、アドホックなもので、あまり良く機能しておらず、また重複もある。省内で実施されているアシュアランスチームによるコンピューターを駆使した財務、非財務のレビューは大変印象的である。この取組によって、必要であれば調査が求められる変則的な状況を把握することが可能となっている。
- ・ 自然保護省では、現在、法律で求められている事項を超えて経常的に評価に取り組むことに関してあまり意向はないように思われる。フィードバックループや経験からの学習及びそれを通じて継続的な発展は、パートナー、利害関係者、消費者からのインフォー



マルなフィードバックと比較して自然保護省には定着していない。

- ・ 自然保護省は学習する組織へと変化したいという希望は示している。しかし、それを実現するシステムを導入することについての理解がない。様々な改革に向けての取組が実践されているが、有効性を検証するとともに学習する組織への変革を行うような証跡は確認できない。学習する組織へと変化させるためには、顧客やユーザーの意向やニーズを経常的な業務プロセスに取り込むことが求められる。
- ・ 将来を見通すことのできる組織的な学習機能の確立は、近年、自然保護省が実施しているような定期的で大幅な組織の見直しの必要性を低減させるかもしれない。

#### ○外部関係「大臣との契約」

強固	財務省、文化・遺産省、首相・内閣省、第一次産業省、矯正省、経済発展省
好位置	自然保護省、職業局、行政サービス委員会、運輸省、内務省、保健省、国防省、司法省、女性省、教育省、社会発展省
改善余地あり	環境省、貿易経済促進庁、外務・貿易省
弱い	該当なし
評価不可その他	該当なし

#### ■強固 (Strong )

##### 財務省 (2014年)

- ・ 財務大臣と財務省の職員は頻繁に協議を行う等、相互に強固な関係を築いており、それと同時に改革大臣 (State Sector Reform Ministers) とともに財務省の職員は良好な関係にある。
- ・ 財務省の助言は政府内において一目置かれており、その他の大臣も特定事項に関して財務省がどのように考えるかを重視している。このことから、その他の大臣が財務省の助言にさらなる付加価値及び論理的根拠を見出すよう、今後においても更に働きかける余地が財務省にはある。

#### ■好位置 (Well placed)

##### 行政サービス委員会 (2013年)

- ・ 行政サービス委員会及びコミッショナー (Commissioner) <sup>44</sup>は、大臣と有益で建設的な関係を築いている。それは、近年特定の省庁のリスク対応に対して、行政サービス委員会が率いて実施しているコーポレートセンター (Corporate Centre) の介入により課題を解決したことに対する評価に表れている。
- ・ 行政サービス委員会は、大臣と強固な関係を築いており大臣は行政サービス委員会がより良い公共サービスを提供するという、その役割を果たせるよう支援している。同時に、大臣は行政サービス委員会がアドバイザー組織として良い政策提案書や変革に備え

<sup>44</sup> 政府の行政サービスの向上を担う担当官。 <http://www.ssc.govt.nz/sscer>

大臣に助言をするだけでなく、政府内に対して行動に移すよう促す組織に発展するよう望んでいる。

- ・ 複数の関係省庁の大臣に対しインタビューを行った結果、他の省庁のプロジェクトが困難に直面した際に、行政サービス委員会は問題が起きてから対応を取っているため、より積極的にプロジェクトのリスク評価等を行い、円滑にプロジェクト遂行を支援することを大臣らは望んでいる。また、行政サービスに携わる者の人財育成をより厚く発展させる必要があると大臣らは指摘した。
- ・ インタビューを行った大臣全員が PIF のプロセスについて強い満足感を得たと回答し、省庁内の文化に変化をもたらすものであると期待されている。行政サービス委員会が PIF プロセスを発展させ運営していることについては、成功していると考えられている。

#### ■改善余地あり (Needing development)

貿易経済促進庁 (2011 年)

- ・ 貿易経済促進庁は経済の発展と貿易に関する責任を担っている。
- ・ 新たな次官が就任してもし下記が達成されれば、大臣との関係が効果的に改善される。
  - 将来の影響を加味した計画を明確化させる
  - 他の省庁からの信頼度を向上させる
  - 組織の機能や役目の明確化させる
  - 将来の影響を加味した計画を明確にさせ、KPI (主要業績評価指標) を発展させる
  - 大臣と同意した事項の継続的なデリバリー
- ・ このように、大臣と積極的なコミュニケーションをとることが効果的なエンゲージメントをサポートする。

#### ■弱い (Weak)

該当なし

○外部関係「セクターの貢献」

強固	環境省
好位置	自然保護省、第一次産業省、内務省、矯正省、司法省、社会発展省、外務・貿易省
改善余地あり	財務省、文化・遺産省、職業局、行政サービス委員会、運輸省、首相・内閣省、保健省、国防省、経済発展省、女性省、教育省、貿易経済促進庁
弱い	該当なし
評価不可その他	該当なし

■強固 (Strong)

環境省 2012年

- ・ 環境省のセクター内での活躍は賞賛に値する。自然資源セクター、次官級環境フォーラム(Chief Executive Environment Forum)の開催や、環境保護機関(Environmental Protection Agency)及びマオリ族に対する貢献は、特に飲料水に関する問題で協働してリーダーシップを発揮していることから良い評判を得ている。環境省は、地域協議会を通じて地方自治体との連携を図っているが、この点については改善が必要であり、より早急かつ頻繁に地方自治体との連携を取る必要があるとされている。特に、環境省の優先事項を明確に伝え、その優先事項の適用について利害関係者から理解を得なければならぬ。
- ・ 自然・資源セクターへの対応として、セクターを超えた環境問題及び経済状況に取り組むため、飲料水、海洋、ミネラル、石油、気候変動及び生物の多種多様性並びにニュージーランドにおける天然資源の経済的活用に関する包括的なビジョンの策定を行った。また、第一次産業省、企業・イノベーション・雇用省、マオリ発展省、土地情報局及び自然保護省を含む自然・資源セクターにおいて、環境省が自然・資源セクター推進における事務局を担っており、リーダーシップを発揮していることについても、好評価を得ている。
- ・ 環境省は環境問題に関する次官級環境フォーラムにおいて有意義な意見交換を行っている地域団体から良い評価を得ており、引き続きこの関係を維持し、強化していくべきである。一方、環境省及び地方自治体の関係はそれ程強固なものではなく、地方自治体は環境省に十分に意見に耳を傾けてもらえず連携が不十分であると感じている。利害関係者に対するアンケートによると、環境省は政策がどのように運用されているかについて理解するためにより努力するべきであり、政策の企画と実施は地域差を考慮するべきであるという結果が出ている。61 ある地方自治体間の相違を減らすため、環境省は一貫した指導を各自治体に提供するべきである。
- ・ 実施機関の研究所は、取引相手としての関係から共同パートナーシップの関係へと変わり、これは双方にとって有益な関係となっており、実施機関の研究所は環境省に対して良い評価をしている。
- ・ 環境省がこの区分で「強固」の評価を維持するためには、次のことに取組業績改善を継続するべきである。①アウトカムを提供するために、自然・資源セクターと共同でその

他にどのような問題に取り組むべきか検討すること、②地方自治体と強固な関係を築き、1991年制定の資源管理法の実施及び基準についてリーダーシップを取りながら連携を図ること、③環境省が決定後にその内容を通知するのではなく、早期にマオリ部族及び地方自治体と頻繁にやり取りをし、提案の実質的内容を検討する時間を十分に与えること。

#### ■好位置 (Well placed)

自然保護省(2014年)

- ・ 自然保護省は、他の幅広い自然資源セクター関連の省庁と効果的に連携しており、特にバイオセキュリティ部門では連携を通じて成果を出している。自然資源セクターは、自然保護省が行っている職員向けのリーダーシップ開発及びプロフェッショナル・スペシャリスト・リーダーシップ・プログラムを採用し功績を上げている。このプログラムは、リーダーシップ開発プログラムの一環として、リーダーシップ、または技術専門者のためのものである。また、自然保護省は、セクター内の自然資産に関する意見交換及び新たに更新されたニュージーランドの生物多様性戦略においても先導的役割を担っている。更に、公共部門において自然保護省はレナ原油流出及びカンタベリー地震における政府対応にも大きく貢献した。
- ・ 地方機関とも連携し総合型のアプローチを取っている事例が複数ある。例えば、広範囲に渡る環境問題についてマオリ族の部族や地主と連携して取り組んでいる。また、Kaimai-Mamaku プロジェクトではカイマイ<sup>45</sup> (Kaimai) 地域内における環境インパクト改善のため、関係機関等における活動を一本化している。
- ・ 自然保護省は、より戦略的に地方行政と連携を取るようになった。自然保護省とオークランド市は、自然を良い状態で保ち歴史的遺産が存在する地区を促進することにより、野外レクリエーション及びエコツーリズムの機会をどのように両者が協力して活かすかに関する概要を記載した合意書がその例である。

#### ■改善余地あり (Needing development)

運輸省 (2013年)

- ・ 輸送セクター内での他省庁との関係の評価は良く、他の輸送セクターとも進んで連携を取っている。特に、運輸省がプロセスの支配権を握っている場合においては、近年達成した高基準のいくつかの業績に表れているように、業績は順調である。その一方で、一部の利害関係者からは、運輸省は戦略的ではなく、受け身的であり、セクター内で強いリーダーシップを発揮しておらず、結果を出すために他の強力なセクターに影響を及ぼさなければならない時に力を発揮出来ずにいることがあると見受けられている。
- ・ 輸送分野の優先事項は、長期的なビジョン及びセクターの戦略に基づき分析的なフレー

---

<sup>45</sup> 北島中部の都市。

ムワークに支えられながら決められるべきである。運輸省がこの長期ビジョンを牽引する立場にあることは、運輸省が独立した立場で自由な政策的助言を政府に提言することを可能ならしめる。運輸省は長期的に新しい輸送システムを発展させるべく取組を開始した。我々はこれを強く支持し、この新たな取組に更なる重きを置くべきであると考え。これは、将来セクターがどのような選択をするべきかの道しるべ及びフレームワークとなる。

- ・ 運輸省は大きなセクターの一部の組織として、限られた権限及び資源の中で時に役割が他の省庁と重複しながらマネジメントを行っており、強い政治の影響を受けることもある。セクターのビジョン、強いリーダーシップ及び優良な政策アドバイスを行うことがセクターでリーダーシップを主張するために不可欠である。政策分析、信頼すべきデータ及び分析に基づき、より先を見越して行動に移せるようにしなければならない。
- ・ 運輸省は、運輸セクターの主要省庁、ナショナル・インフラストラクチャー・ユニット (National Infrastructure Unit)、企業・イノベーション・雇用省、環境省、司法省及びその他の省庁と重要な関係にあり、これらの省庁と連携して運輸問題に取り組むべきである。それにより、運輸省が掲げるアジェンダの実現において必要としているサポートが得られるとともに、主要省庁は運輸省がより戦略にフォーカスし、より強くセクター内でのリーダーシップが取れるよう支援するべきである。

■弱い (Weak)

該当なし

○外部関係「利害関係者との協働」

強固	第一次産業省、環境省、社会発展省
好位置	文化・遺産省、首相・内閣省、内務省、国防省、外務・貿易省
改善余地あり	自然保護省、財務省、職業局、行政サービス委員会、運輸省、保健省、矯正省、経済発展省、女性省、教育省
弱い	司法省、貿易経済促進庁
評価不可その他	該当なし

■強固 (Strong)

第一次産業省 (2013年)

- ・ 現在の次官の利害関係者との関係に関するマネジメントは、利害関係者間において高く評価されている。次官のリーダーシップが、省が掲げている「協力してパートナーシップを構築する」という目標の土台を支えている。
- ・ 本 PIF 報告書のためにインタビューを行った利害関係者は、日常のバイオセキュリティ、市場アクセス、食品の安全及び動物保護等省と幅広い分野において省と深い関係にあると答えている。
- ・ 省庁と産業の仕事上の関係は、以前に比べ格段に協力的であり連携が図りやすくなった

と評価されている。職員に関してもより産業と結びつきを持ちながら職務に励んでおり、それは省及び産業関係者との間で作業グループの立ち上げや共同委員会が以前より多く実施されていることに表れている。第一次産業省の目的である「ニュージーランドの第一次産業の成長及び保護」は利害関係者にとって明確であり、省が経済成長にフォーカスし、第一次産業の重要性を認識していることにも満足している。また、第一次産業省の立場に賛成しない利害関係者の立場からも、省は決定に対する説明責任を果たしていると考えている。簡潔だが全事項にわたり説明を省は行っているため、第一次産業界においては、省の考え方が理解されており、その考え方を承認されている。困難な問題であっても第一次産業省は公開討論等を行い問題に取り組んでいる。

- ・ 更に、政府の閣議決定及び新たな難題に対し、第一次産業省が省として組織で対応するだけでなく、時に次官が直々に対応を行い現場に携わろうとする姿勢を利害関係者は評価している。

#### ■好位置 (Well placed)

文化・遺産省 (2014年)

- ・ 文化・遺産省及び利害関係者間の協働及びプロジェクトの運営に関して、利害関係者の幅が広いことから、成果の評価の結果は、プロジェクト、またはフォーラムにより協働した利害関係者の立場によって異なる。例えば、フランクフルト図書館、第一次世界大戦100周年記念プロジェクト及び記念公園プロジェクトは成功したが改善の余地あり、テ・パパ国立博物館プロジェクトは成功例、図書館及び博物館の遺産フォーラムに関するプロジェクトは失敗例である等、評価に幅がある。なお、マオリ部族の利害関係者は文化・遺産省が部族に対するプログラム及びサービスについては、発展初期の段階にあると評価しており、それはワイタング条約の解釈 (Treaty settlement) の検討がその実施過程にあるということにも表れている。
- ・ 文化・遺産省に係るプロジェクトの範囲、予算、または資源を共有しているポートフォリオは省内だけではなく、内務省、企業・イノベーション・雇用省、カンタベリー地震復興局、外務・貿易省、司法省、統計局及び運輸省のポートフォリオと直接関係がある。また、その他に教育省、社会発展省及び保健省のポートフォリオとも共通部分を有する。文化・遺産省はポートフォリオ内の直接関連する省庁並びにポートフォリオと関連する幅広い政府機関との関係において有能かつ活動的な協力者である。よって、様々な利害関係者と協働関係の経験があり、多様なプロジェクトに文化・遺産省が携わってきたことから、更に本項目において飛躍する余地があると考え好位置であると評価する。

#### ■改善余地あり (Needing development)

職業局 (2013年)

- ・ 職業局は相当な努力をして教育及び雇用セクターとの効果的な関係を維持しており、特

に地方レベルとは順調に関係を維持している。しかし、現段階では、全ての職員が職業局の運営効率を最大限向上させるために職業局が有するネットワークを活用している、または関係を広げより強固にするために必須の努力をしている、とは言えない。

- ワークショップやその他の合同訓練等は、問題意識を共有し発展させるために役立つ。しかし、努力の殆どがインプットに費やされており、目標及び利益の実現につながるフレームワークが未発達である。地域の労働市場が求めるスキル及び教育に対する理解を、地元の労働者が持てるようになることに取り組むキャリア向上コミュニティ（CCC）において、職業局は進行役として携わっている。しかし、キャリア向上コミュニティの利害関係者及び職業局の職員は、労使の間でどのような関係を築くことが成功例の形であるか実際イメージすることが出来ないようである。
- また、「利害関係者との協働」の優先事項が局内で低いことから、利害関係者との関係がどの程強固なものであるか未だ確認されていない。

#### ■弱い（Weak）

司法省（2012年）

- 司法省は、司法セクターに携わる他の4つの政府機関と連携し、外部からのサポートが得られて初めて優先事項に取り組み、その職務を果たすことが出来る。この性質から、現状では司法省が関係を構築するに当たり課題が生じており（例えば、裁判官及び法曹界との関係）、構築されている関係の現状は求められている水準よりも弱く、地域の法律センター等の非政府機関との関係のように、未だ発展途中のものもある。これらの相手方は、司法省と組むことにより得られる機会や利益を認識し始めており、司法セクターのアウトカムを改善するために司法省と建設的な関係を構築することに意欲を示している。しかしながら一方において、これに対し司法省はその機会を活かすために早急に行動に移し、主要外部関係者が重要な役割を果たすことを認識し、より良いサービスを国民に提供するために、ともに建設的に取り組む姿勢であることを相手方に示さなければならない。
- 利害関係者を調査したところ、司法省に対する評価及び司法省との関係は次のような回答であった。①司法省の支援者は少なからずいるが、その者達を正確にそのことを認識する必要がある、②司法省の文化は本質的にパートナーシップとは相いれない性質を有しており、省は外部よりも内部を重視しており、防衛的で反応が薄く、官僚的である、③省の利害関係者に対するアプローチはアウトカムやアウトプットではなくインプットを重視した旧式の方法である、④国民に司法省がどのようなサービスを提供しているのかについて利害関係者が省に提案しづらく、利害関係者が司法省と新たに協働する機会があるかどうかを省に聞きづらい、⑤多くの利害関係者が省のプロセスに対し批判的で、そのため早期段階から利害関係者との連携を図ることが重要である、⑥委託先との敵対関係は良い結果につながらないことから、何を達成するべきかについて認識を共有

し、契約を通じて目標達成を担保するなど手段を幅広く検討すべきである、⑦外部の利害関係者は苦境に立たされていることが多く、対応も遅く常に協力的な訳ではない、⑧将来のパートナーシップについて戦略的アプローチを幹部が率先して取り、それを全体に浸透させるべきである。

○外部関係「社会の信頼」

強固	内務省、経済発展省、教育省
好位置	自然保護省、財務省、文化・遺産省、職業局、行政サービス委員会、運輸省、内務省、社会発展省
改善余地あり	首相・内閣省、第一次産業省、環境省、矯正省、司法省、外務・貿易省
弱い	該当なし
評価不可その他	保健省、国防省、女性省、貿易経済促進庁

■強固 (Strong)

内務省 (2012 年)

- ・ 内務省は継続的にこの部門において高い業績を維持しており、そのために定期的に顧客満足度調査をしっかりと行っている。
- ・ 内務省は国民に対しても良いサービスを提供している。出生、死亡、結婚、市民権及びパスポートについて正式な顧客満足度調査を定期的に行っている。2011 年 6 月に行ったこれらの分野におけるアンケートの結果、一番良い評価である「とても満足している」及び「満足している」の合計割合は 92%であった。また、過去 5 年間の傾向においてもサービスに関する顧客満足度も徐々に改善している。2012 年のニュージーランド国民調査 (Kiwis Count survey) において、パスポート、出生、死亡、結婚のサービスの質の評価は時間をかけて改善に努めた結果、高い評価であった。
- ・ 内務省は地域コミュニティに充てる助成金として年間 1 億ドルを管理しており、60 の団体に助成金を提供している。地域コミュニティの運営には、全国 18 か所にある事務局のコミュニティ発展アドバイザーがコミュニティグループに情報提供をしている。2011 年の顧客満足度調査において、提供されているサービスに対する評価は、一番良い評価である「とても満足している」及び「満足している」の合計割合が 91%であった。
- ・ 2010 年から 2011 年にかけての学校における図書館サービスのアクセスに対する利用者満足度は、90%であった。
- ・ サービスは増々オンラインで提供されるようになり、出生証明書、国立図書館、その他行政手続用の ID 等がある。そして、現在、内務省はオンラインでパスポートの更新手続が出来るよう取り組んでいる。



## ■好位置 (Well placed)

### 行政サービス委員会 (2013年)

- 行政サービス委員会は、ニュージーランド国民が、行政サービスの質及び完全性に満足するよう極めて重要なシステム上の役割を負っている。国民に対する複数のアンケート調査の結果、現状では、国民がニュージーランドにおける州、セクターの行政について高い評価をしている。
- 行政サービス委員会は、行政サービスに対する苦情及び懸念事項に対応するという受け身の姿勢だけでなく、積極的に制度の完全性を促進し成功例を公に示すべきである。更に、行政サービス委員会は行政サービス運営の変更について、関連省庁とコミュニケーションを率先して行う責任を負う。
- 改革中である「よりよい公共サービスの提供」(Better Public Service : BPS) の目標及び目的範囲の拡大に関して、省庁は常に目標を達成できる訳ではないという点を認識すべきである。この点、コミッショナーは重要な二つの役割を担う。その他の省庁が著しくリスク回避型の運営を行うことを避けるため、コミッショナーは国民の理解が得られるよう対応する必要がある、説明責任を負うことが一つである。二つ目に難しい問題であるが、コミッショナーは政治家や国民からの行政サービスに対する、特に次官への批判から守らなければいけない。
- 最後に、行政サービス委員会のホームページは、国民が公に情報にアクセスしやすい形で包括的に多くの情報を提供している点が評価されている。

## ■改善余地あり (Needing development)

### 首相・内閣省 (2013年)

- 総督官邸 (Government House) 関連のイベント及び総督 (Governor-General) の職務以外に首相・内閣省が国民と直接接する機会は少ない。
- 総督 (Governor-General) 及び内閣内にある栄典班であるオナーズユニット (Honours Unit) は高い専門性を有しており、国民と上手く接点を保っている。首相・内閣省の重要な役割として、総督 (Governor-General) の活動促進及び支援することが挙げられる。
- 首相・内閣省の今後の課題は、政治的及び憲法的なプロセスの中で、総督 (Governor-General) の役割にどのような価値があるのかを再確認して、また、その機能にどのような価値があるのか国民に周知させるため、首相・内閣省は情報発信に努める必要がある。
- 首相・内閣省は、政府の諜報活動について、活動の内容、活動の理由及びそれらがニュージーランド国民にとってどのような価値をもたらしているかについて国民とコミュニケーションを取りながら説明し、国民に理解されるよう努めるべきである。また、政府が組織変更を行う際に内閣がどのように判断を下すのかそのプロセスを特に政府機関が理解できるよう努め、内閣の憲法上の役割について、より多く説明するべきである。

■弱い (Weak)

該当なし

○人材開発「リーダーシップと労働力開発」

強固	該当なし
好位置	環境省、矯正省、社会発展省
改善余地あり	自然保護省、財務省、文化・遺産省、行政サービス委員会、運輸省、首相・内閣省、第一次産業省、内務省、保健省、司法省、経済発展省、女性省、教育省、外務・貿易省
弱い	職業局、国防省、貿易経済促進庁
評価不可その他	該当なし

■強固 (Strong)

該当なし

■好位置 (Well placed)

環境省 (2012 年)

- ・ 環境省は組織的アプローチによる職員の労働力開発を行っており、職員の能力必要条件及び現状の能力の差を特定することが出来る明確な労働力計画を有している。また、募集する職員の能力及び質を向上させ、リーダーシップを発揮出来る人材のリクルートに成功している。しかし、求められる水準と職員の能力との差は依然として問題であり、これは環境省が潜在的な政策能力は高いが、必須条件となっている条件を充たしていない者を職務選考の段階で落としているからか、または、単に環境省が求める人材を惹きつけるだけのブランド力が足りないのか、その原因を特定できていない。よって、この問題に対応する改善案を環境省は有しておらず、能力の差は現状は縮んでいない。
- ・ 次官及び上級幹部チームの後継者問題は深刻である。特にセクターを超える職務、外部関係、セクターをまたぐ職務並びに環境省にとって極めて重要である専門分野の職員において、その傾向は顕著である。
- ・ 環境省は職員の多様性について偏っていることを認識しており、特にマオリ部族の雇用率について、その他の公共セクターの平均が 16%であるのに対し、環境省は 3%と低いがこの問題に対応するための具体的な取組はなされていない。女性の割合は 62%を占めるが、環境リーダーシップチームには女性がおらず、職位 3 のマネージャーの女性の比率は職員全体の女性の比率と比例していない。この点、ニュージーランドの環境問題には多様な視点から取り組む必要があるので、職員の多様性の問題に取り組む必要がある。
- ・ 職員の能力を引き出し、職員の業績をモニタリングする計画の一部として、環境省はリーダーシップの向上を含む研修計画を立てており、その内容を一部自然・資源セクターの機関とも共有している。

- ・ 業績改善を継続的に行うために、環境省は次のことに取り組むべきである。①職員募集の必須能力の条件を見直して、求められる能力と現状との差を埋めること、②効果的な知識マネジメント・システム及び後継者計画を立て、主要な人事リスクを改善すること、③将来求められている能力を有する人材確保に対応するため、今後、政策をより効果的に実行するに当たり、プログラム部門において能力を発揮できる人材を確保するための計画を練ること、④構造改革後及びその他の変更を実施後、事後審査を行い、目標が達成されたかを調査すること。

#### ■改善余地あり (Needing development)

##### 文化・遺産省 (2014 年)

- ・ 文化・遺産省は 120 人の小規模な組織であり、次官は、組織内部に対してインスピレーションを与えるリーダーとして省のブランド力向上に一役買っている。しかし、同時にそれは次官の後継者問題となっている。その他にも、後継者問題として職位 2 のマネージャーの重要な役割を短期契約社員が果たしているという問題がある。管理職である職位 3 のリーダーは、省内では部下に命令したり報告を聞いたりするだけでなく、部下と一緒に実働して実際に仕事をしてマネジメント上の責任を負うので、一緒に仕事をした者のみに知識が集中化し、知識が組織全体で共有されていないという問題もある。
- ・ これらの状況を踏まえ、リーダーシップについて文化・遺産省は、管理職の持続可能性に関する取組を推進しているが、管理職フォーラムを単なる情報交換の場ではなくアウトカム重視のプロジェクトとして発展させ、職位 2 の職員達が個人レベルで戦略を立てられるよう育成することでリーダー集団の能力向上に取り組む必要がある。
- ・ 労働力開発について、文化・遺産省は現在必要とする能力及び労働力開発を体系的に捉えるフレームワークを開発中である。資源配分の優先順位付けについて、文化・遺産省の戦略的フレームワークの中でより明確に記載する必要がある。しかし、これらの計画はあまり進んでおらず、期限、または時間枠を設けて実施を保障する必要がある。
- ・ よって、文化・遺産省は現状、小規模組織特有の多様な問題を抱えている。特に、マオリ部族及び財政マネジメントを含む専門職の政策スキルにおいて職員間で能力の差が生じている。

#### ■弱い (Weak)

##### 国防省 (2012 年)

- ・ 国防省は、現在職員が 65 名おり、8 名欠員が生じている。男性の割合が多く、50 歳以上の職員の割合は 57% である。
- ・ 国防省は比較的組織がフラットであり、アウトプットのために必要な専門知識を網羅している人材の層が薄く、担当者が一人しかおらず代わりとなる職員がいないケースもあり、場合によっては一つの失敗が全体に影響を及ぼす。キーパーソン・リスクの問題が

山積みであり、国防省に必要な専門的知識を有する人材が常に不足している状態である。1名が辞職してしまうと、その専門知識を持つ職員がいなくなるという事態が常にあり、その結果、求められているアウトプットを継続して達成出来ないといった潜在的に危機的な状況にある。そして、このような省の状態は、防衛軍とのスキル格差を更に深める原因となっている。

- 更に、欠員解消の対策の問題点として、職務内容に極秘情報が含まれることから機密取扱い者の人物調査があるため、職員のリクルートから就業開始までにかかり時間がかかってしまっている。また、労働力の高齢化により、引き継ぎも困難となることから、組織記憶の喪失へとつながり、重大なマネジメント上の問題につながりかねない。これらの問題は国防省内部で認識されているが、国防省の人事部は事務処理機能が大半を占めており人事的な戦略を体系的に管理するための取組などは行われていない。
- 保守的な文化が国防省にあることから、職員に欠員が生じている事実を社会に認識されることに対しても、とても敏感になっている。また、それと併せて機密取扱い者の人物調査に時間が掛かっていることから、恒常的に国防省は複数の部門の職員に欠員が生じている状態である。
- 国防省の調達部は、部署の人員調整のために防衛軍から一時的に配置換えをされる職員をプロジェクトチームの一員として迎えることで何とかプロジェクトの運用に必要な人員を確保しており、国防軍の人材に依存している部分がある。しかし、近年、国防軍が一時的な配置換えにより人材を提供できる機会が減ってきており、これは次にあげる点で国防省に影響を及ぼす。①軍に関する専門知識の低下、②プロジェクト運営に必要な専門家を雇用することによるコスト増、③プロジェクトを達成する能力の低下、④結果的にプロジェクトを達成出来ないリスクの増大。
- プロジェクトの継続性を維持することも困難となっており、問題となっている。プロジェクト完了後、その内容を国防サービスの改善に導入するためには、国防軍の一時配置職員を確保する必要がある、そのためには受け入れる側の国防省がマネジメントを改善しなければならない。
- 上記の問題は非常に解決するのが困難であることから、国防省が短期的に解決するためには外部の助言が必要である。我々は、組織戦略及び組織の方向性が明確になれば、人事の労働力戦略も厳格化され、将来、組織発展計画の策定が必要になると考える。目下、早急に取り組むべき問題は、職員の人材確保を通じてキーパーソン及び引き継ぎ問題リスクを中期的に解決し、人物調査にかかる時間を短縮するための戦略を練り上げることであり、これらを解決することが本項目での将来的な「好位置」の評価へつながると考えている。

○人材開発「職員の業績管理」

強固	該当なし
好位置	運輸省、首相・内閣省、環境省、経済発展省、社会発展省
改善余地あり	自然保護省、財務省、文化・遺産省、職業局、行政サービス委員会、第一次産業省、内務省、保健省、矯正省、国防省、女性省、教育省、貿易経済促進庁、外務・貿易省
弱い	司法省
評価不可その他	該当なし

■強固 (Strong)

該当なし

■好位置 (Well placed)

運輸省 (2013 年)

- ・ 運輸省は近年より効率よく職員の業績を管理するための段階を踏み、その管理能力向上に成功している。調査の結果、業績達成を促すためのコミットメントがなされており、省全体のスキルアップにも力を入れている。また、この取組に新たに幹部リーダーらが加わったことにより、マネージャー及びその他の職員の業績をより効果的に管理出来るようになった。
- ・ 業績が達成されていなかったり、役割を果たせていない者に対しても、省は段階を踏んだ対応をしている。その結果、省を辞める者も中にはいるが、これは省にとってむしろプラスに働いている。省のシニアマネージャーにとっての挑戦は、実際の職員の業績を注視し、問題がある場合は即急に対応することである。
- ・ 近年の新入社員が優秀であったことから、省全体の業績が向上した。職員が仕事上何を期待されるのかを理解し、発展及びトレーニングの機会が与えられ、良好な業績を維持しつつ職員の業績を管理することが次なる挑戦である。そのためには、組織が全体的に業績を促進することを組み込んだアプローチを取り、職員が継続してスキル及び能力を向上させなければいけない。
- ・ マネージャーのスキル及び成熟度に差があると感じられ、主要な役割を担う者においと特に重い責任を負っている。次官及び幹部チームは、仕事の分配の適切性を維持するとともに、評価の低いマネージャーについては問題改善に取り組むべきである。

■改善余地あり (Needing development)

職業局 (2013 年)

- ・ 業績管理及び報酬システムにより、一見業績と報酬がリンクしているようにも見えるが、これらは当初の目的どおり運用されていない。職業局が行った PIF のセルフレビューにも指摘されているとおり、業績評価のプロセスが業績向上及び改善のために有効に活用されていない。年次業績評価報告の結果は、業績評価が高い者及び低い者に強い影響力

をもたらすが、その結果に対する職員の認識が低く、その低さがマネージャーの業績向上に対するポテンシャルを押し留めている。また、金銭報酬に基づく評価は職員の責任感を育成するものではなく、職員のフラストレーションを積み上げてしまっている。現在、人事部が業績発展計画のフレームワークを見直しており、職員の業績管理に関するプロセスについても改訂を行っている。この点、業績について日頃からマネージャー及び職員が話し合う組織内文化を合わせて発展させることが重要である。

- この分野の評価を改善するため、職業局は現状の評価の欠点を追及するのではなく、学習及び発展を通じて職員の業績管理を行い、学習を志向する組織を目指すアプローチを取るべきである。

#### ■弱い (Weak)

##### 司法省 (2012 年)

- 職員の業績発展計画は司法省で実施されているが、そのプロセスが面倒であり、あまり価値がないという位置付けをされており、コンプライアンスの一環とみなされている。業績発展計画が達成されなくても、結果及びアカウンタビリティに影響があるか不明であり、重要視されていない。PIF セルフレビューにおいて、司法省全体で業績発展計画が円滑に実施されていない証拠があり、幹部レベルにおいても実施されていないことが確認された。現在は、組織のアウトカムと個人の業績が整合性を有すること、ロミングナー・コンピテンシー・フレームワーク (Lominger Competency Framework) を業績及び発展計画に用いること並びにベストプラクティスを業績発展計画のプロセスに導入することに取り組んでいる。これらは、業績発展計画を促進する機会を提供しているが、業績発展計画の成功は計画の有効性、フォローアップ及び実際に実施されるかに依存している。
- ほとんどの職員が能力面で条件を充たしているが、中には条件を充たしていない者もいる。司法省には業績悪化に対応するという文化が特にオペレーション及びサポート部門において存在しない。業績不振を管理するプロセスは堅固であるが手続が複雑過ぎるとマネージャーは考えており、多くのマネージャーは業績不振を認識しても対処出来ないと考え、対策を取っていない。しかし、近年は職員が職務を全うせず能力面で条件を満たさなかった場合のフォローアップが増えていると人事部に報告されている。フォローアップがなされた場合には、人事部及び幹部マネジメントの適切なサポートがあったとマネージャーは報告している。
- 業績不振に対する対策及び対応はマネジメント・コンピテンシーの中核として認識される必要があり、実施のために責任の所在のアカウンタビリティを明確にするべきである。

○人材開発「職員との関係」

強固	環境省、経済発展省、社会発展省
好位置	財務省、運輸省、首相・内閣省、国防省
改善余地あり	自然保護省、文化・遺産省、行政サービス委員会、女性省、教育省、貿易経済促進庁、外務・貿易省
弱い	職業局、第一次産業省、内務省、保健省、矯正省、司法省
評価不可その他	該当なし

■強固 (Strong)

社会発展省 (2011 年)

- ・ 社会発展省では、ここ数年間「フロントライン・フォーラム」を開催し、次官、副次官と職員とのディスカッションの場を設けて、組織内での情報の風通しを良くしている。近年ではクライストチャーチ地震に関する日々のタイムリーな情報を組織内で共有している。
- ・ 前回からの結果は若干下がってしまったが、社会発展省が定期的にギャラップ調査 (世論調査) を行い、結果を職員に対して共有していることも社会発展省のパブリックサービスが成功している理由の一つである。

■好位置 (Well placed)

首相・内閣省 (2013 年)

- ・ 首相・内閣省の職員は自身の職務に誇りを持って積極的に職務に携わっており、2012年の調査で積極的に業務に取り組んでいないとされたのは 11%であった。総督官邸 (Government House) の管理部門の職員、支援スタッフ及びハウスホールドスタッフ (使用人) は、前回の調査においては積極的に取り組んでいないグループに分類されたが、一転して 90%以上の職員は自身が果たす役割に満足しており、組織にコミットしている。また、積極的に辞職しようとしている者の人数は半分まで (11%) 減った。そして、職員は首相・内閣省の「雇用機会の平等性」及び「誠実性」の項目を高く評価している。更に、職員は首相・内閣省の価値及び基準を理解し支持している。
- ・ 最新の調査の結果、コミュニケーション及び仕事量の評価が適正以下だったことから、改善が必要である。また、主要省庁サービス共有 (central agencies' shared services: CASS) にサービス移管後、省庁からこのインフラストラクチャー及びサポートが不十分であるという不満がある。それは、首相・内閣省の情報管理システムが不適切であるからであり、その結果、利用する職員の大きなフラストレーションへとつながっている。我々は、主要省庁サービス共有機能が軌道に乗り、情報管理システムの問題点が解決すれば、これらのフラストレーションの大部分が解消されると考える。省は、現在その改善に取り組んでいる。
- ・ 安全保障及び諜報活動のビジネスユニットは、仕事の範囲が拡大解釈されているため、仕事量が急激に増加しており、それに伴い資源不足が生じている。

- ・ 首相・内閣省には複数のビジネスユニットがあり、これらを連携させることは大きな課題である。特に、総督官邸（Government House）の職員は首相・内閣省に勤めるその他の職員との共通項がほとんどなく、物理的にも建物が異なるため、職員間の交流がほとんどない。幹部チームは、各ビジネスユニットが適切に職務にモチベーションを持って取り組み、省の全体のビジョンについて明確な理解があるよう努めるべきである。次官はこの課題を良く把握しており、特に総督官邸（Government House）の職員とより関わり合いを持つ取組を開始した。また、諜報及び安全保障チームの資源不足の問題にも次官は取り組んでいる。

#### ■改善余地あり（Needing development）

##### 行政サービス委員会（2013年）

- ・ まず、省の職員のマネジメントについて、調査の結果、業務に励んでいると評価された者が2010年の32%から2012年には38%に上昇し、積極的に業務に取り組んでいない者は2010年の18%から2012年の12%に減少した。しかし、「自分が業務上どのような役割を期待されているか認識している」や「行政サービス委員会の職場を友人や家族に勧める」という項目を調査結果を他の数値と比較すると低かったことから、不満の原因解明に行政サービス委員会の幹部チームは取り組む必要がある。
- ・ 幹部チームは開かれたコミュニケーションの方法を職員との関係で採用しており、適切な内容及びニュースを定期的に行政サービス委員会の内部ウェブサイトを更新している。また、毎週開かれているコミッショナー、幹部チームメンバー主催の全社員とのブリーフィングの実施についても高く評価する。しかし、主要省庁サービス共有（CASS）設立のインパクト、行政サービス委員会の構造改革及びパフォーマンス・ハブ（Performance Hub）の設立により、組織としての一体感が失われている部分があり、職員の中には再三にわたる構造改革よりも安定性を望む声もあった。
- ・ 行政サービス委員会の主要業務の内容の一つに、業務を機能集約したコーポレートセンター（Corporate Centre）を発展させることがあるが、利用する職員は日々の業務内容に影響が出ることから、早期に変化について十分にコミュニケーションを取り軌道に乗せる必要がある。
- ・ 次に、職場環境及び健康に対する配慮については適切に対応されており、昨年の事務所移転がチーム間の連携を高め職場環境の改善に大きく貢献している。行政サービス委員会の離職率は20%と公共サービス全般の11%に比べて高く、有能な職員はキャリアのために転職を繰り返しがちであることから、行政サービス委員会は常に経験があり持続可能な労働力を確保しなければならない。
- ・ 全職員のうち女性は62%であり、上級管理職の59%が女性である。民族の多様性について、全職員のうち92%がヨーロッパ系であり、これは公共サービス全体の73%と比較しても高い。行政サービス委員会の様に小さな組織で民族の多様性を確保することは



難しい問題であるが、ニュージーランド社会の民族比率を反映した民族の多様性を得るため、積極的に取り組むべきである。

#### ■弱い (Weak)

##### 第一次産業省 (2013 年)

- 全体的に組織と職員の関わり合いが弱く、2012 年の 3 月に行われた調査では、積極的に職務に取り組んでいる者 1 名につき、積極的に職務に取り組んでいない者が 3 名いるという結果が出ている。行政セクター全体の水準は、積極的に職務に取り組んでいる者が 23%であるのに対し、第一次産業省は 9.9%であり、積極的に職務に取り組んでいない者の基準値が 17.7%であるのに対し、第一次産業省は 31.9%であった。
- 職員は自分の所属するチームや上司とは個人的なつながりがある。しかし、組織が進む方向性を信頼し、組織への貢献が社会に変化をもたらし、自分がそこに貢献している等の組織とのつながりをあまり感じておらず、職員と省の関係は希薄である。その原因として、第一次産業省が複数の省を統合して設立されたものであることから、省がどのような問題に取り組むべきかについて異なった意見があり、今後はより省庁の「価値」を重視する組織に移行する必要がある。また、調査ではコミュニケーションのマネジメントに不安があるとの結果が出ている。コミュニケーションを適切にマネジメントすることにより、管理者側が職員の貢献を評価していること、または職員の仕事に対する満足度に気かけ、職員が組織に所属しているという絆を感じることでつながっていく。さらに、職員の「業績に対するフォーカス」の項目の点数が低く、職員に対するインタビュー結果からも業績の悪い職員にどのような対応をとり、問題点を指摘するのかがいかに重要であるかを再確認した。
- 調査の結果明らかになった問題に対処するためには、マネジメントの改善に取り組み、省の目的及びビジョンを明確化する必要がある。職員の業績管理が未発達であり、管理のために何が求められているのかを明確にすることに尽力し、前線における基本的な管理能力を構築し、良い業績を評価しなければならない。マネージャーは年度初めに部下と共に明確な業績目標を設定し、一年を通してそれらの業績目標についてコミュニケーションを取り続け、目標を達成することに重きを置くべきである。また、業績の悪い者に対し、そのことを指摘する義務をマネージャーに課すべきである。研修、能力、キャリア及び後継人事についてきちんとフォーカスしなければならず、マネジメントにおいては効果的に職員が個々の職務及び役割を果たしているか測定する方法が必要である。
- 省が統合される前の省庁及び労働組合との関係が、現在、省庁に緊張関係をもたらしている。これは、労働組合代表者及び省庁との関係がその場限りのコミュニケーションに依存しているからである。省庁は、定期的に労働組合とやり取りを交わし労働組合と安定した関係を築くべきである。

○財務、資源マネジメント「資産管理」

強固	該当なし
好位置	財務省、文化・遺産省、運輸省、第一次産業省、矯正省、司法省、経済発展省、貿易経済促進庁、社会発展省、外務・貿易省
改善余地あり	自然保護省、職業局、行政サービス委員会、首相・内閣省、環境省、内務省、保健省、国防省、教育省
弱い	該当なし
評価不可その他	女性省

■強固 (Strong)

該当なし

■好位置 (Well placed)

文化・遺産省 (2014 年)

- ・ 文化・遺産省は小規模固定資産（コンピューター、オフィス機材、オフィス家具、借地借家改良費、自動車）を有しており、その価値は 2013 年 6 月 30 日時点で 51.2 万ドルであり、無形資産（コンピューターソフトウェア）の価値は 2.6 万ドルである。文化・遺産省はオペレーションコストを最小化し、資産利用を改善するため、建物等を中心にセクターにおいて共有できるサービスを模索している。
- ・ その他の資産として、文化・遺産省の資産ではないが、戦没者記念碑及び戦争記念公園があり、戦没者の墓及び記念碑を国内外で管理している。この戦没者記念碑の維持管理においては地震に備えた耐震強化等早期決断を要する問題がある。これらのプロジェクト完成後に長期資産管理計画が必要であることを文化・遺産省は認識している。

■改善余地あり (Needing development)

職業局 (2013 年)

- ・ 職業局の資産は小規模であり、2012 年 6 月の固定資産（コンピューター、オフィス機材、借地借家改良費、自動車）額は 120 万ドルであり、無形資産（開発、または取得したコンピューターソフトウェア）額は 50 万ドルである。
- ・ 職業局の資産価値は前回の 2012 年 8 月 1 日の調査時に比べ飛躍的に改善しているが、ビジネスモデルの変革に伴い引き続き価値を維持・改善する必要があることを認識している。現在、期間を 4 年とする情報システム計画の更新が進行中であるが、最新のオンラインサービス技術を提供するためにはかなりコストがかかるため、オンライン戦略を再検討し、限られた資源の中で不動産計画等の策定を含める等、限られた予算を前提に計画を立てなければならない。
- ・ また、職業局はかなりの知的財産をオンラインとその関連機材、知識及びデータベース上で有している。これはバランスシート上、資産とみなされないが、有効活用することによりその価値を高められると考える。職業局は、これらの知的財産について、より高

度な戦略を練る必要があり、それを商業収益に関する戦略と連動させることが重要である。

■弱い (Weak)

該当なし

○財務、資源マネジメント「情報管理」

強固	該当なし
好位置	文化・遺産省、保健省、教育省
改善余地あり	自然保護省、財務省、職業局、行政サービス委員会、運輸省、首相・内閣省、第一次産業省、環境省、内務省、矯正省、経済発展省、貿易経済促進庁、社会発展省、外務・貿易省
弱い	国防省、司法省、女性省
評価不可その他	該当なし

■強固 (Strong)

該当なし

■好位置 (Well placed)

保健省 (2012年)

- ・ 保健省は、近年情報通信環境を整備するため相当な設備投資を行い、基準のレベルを上げた。これにより、デスクトップ環境の改善、新しいインターネット接続、外部向けウェブサイトのリニューアル及び職員の辞職管理支援のためのツールが改善された。また、よりよい管理支援サービス (Better Administrative Support Service: BASS) のマネジメント実施指数がこの分野において改善している。更に、情報通信関連のセキュリティ強化にも保健省は取り組んでいる。
- ・ 以前は省内の情報通信セクターに対する需要が多すぎ、適切な資源を情報通信に充てるのが困難であったが、現在は適切な対応がなされている。今後においても引き続き情報通信を駆使した取組をする必要がある。

■改善余地あり (Needing development)

運輸省 (2013年)

- ・ 運輸省は、コミュニケーション技術サービス及び情報の提供並びにオペレーションの実施を好調に展開している。しかし、情報及び知識マネジメントの実施については、更なる取組が必要であり、情報及び知識マネジメントを支える IT システムを発展させるべきである。
- ・ 運輸省の「包括的な情報システム戦略計画 2012年 - 2015年」は良く構成されており、リスクを含む分野、プラットフォーム、またはソフトウェアのアップグレードが必要な

分野並びにより良いサポート体制を構築する余地のある分野について明確に述べられている。

- ・ 調査の結果、最も不満の声が上がったのが情報及び知識マネジメントの実践並びにこれらを支える IT システムに対するものであった。また、一部の職員は必要としている情報の検索がしづらいつ感じしており、時に自身が所有するアナログの書類を見つけられない者もいるとの報告があった。後者の問題の原因については、現在のシステムの使用方法を知らない者が存在している可能性が高く、これらの問題に対して個別に対応していると省が回答している。運輸省の実施機関であるニュージーランド運輸庁と連携して企業向けの情報検索機能の導入を検討していることは評価に値する。
- ・ 調査の時点で、知識を実践に移すというプロセスが未熟であったことから、運輸省は新たな対応を図るため、この問題に対する経験が豊富な職員を雇った。

#### ■弱い (Weak)

##### 司法省 (2012 年)

- ・ 18 か月前までは、省の情報管理は良い環境で管理されており、プロジェクト部門が IT に対し何をすべきか命じていた。当時は優良な戦略も中にはあったが、省は戦略をしばし達成出来ず、現在は事業部門と IT は敵対的な関係にある。
- ・ 現在の文書管理システムには問題があり、情報が資産として管理されていない。司法省は、文書管理戦略を立て事業部門が情報をカテゴリ別に分類し、収集して整理し、常に情報を更新しながら信頼できる情報とするよう取り組む必要があり、その必要性を省は認識している。
- ・ 現在のインフラストラクチャーはビジネスの業績にブレーキをかけてしまっている状態であることから、大胆なインフラストラクチャーの変革が必要である。
- ・ 情報管理の評価を「弱い」から「好位置」に 4 年間で改善するためには、職員がいつでも、どこからでも機密及び正確な情報にアクセスでき、強固な情報管理ガバナンスが実施されている必要がある。この目標を達成するために、ビジネスプロセス及び経営モデルを同時に設計し直さなければならない。また、既に確定している電子オペレーションモデルプロジェクトの仕様変更を行い、複数のリスクを管理しなければならない。
- ・ 情報通信技術及び案件管理システムの基準、または、より良い行政支援サービス (Better Administration and Support Service: BASS) の測定基準を司法省は満たしていない。BASS の測定基準は再投資を実施すべき段階に司法省があると示している。
- ・ 上記の理由から、司法省は情報管理について依然として事務処理及び運営の改善を試みている段階にあり、情報管理を戦略的に行っている状態には至っていない。

○財務、資源マネジメント「有効性、効率性」

強固	該当なし
好位置	運輸省、矯正省、社会発展省
改善余地あり	自然保護省、財務省、文化・遺産省、職業局、行政サービス委員会、首相目・内閣省、第一次残業省、環境省、内務省、保健省、国防省、司法省、経済発展省、女性省、教育省、貿易経済促進庁
弱い	外務・貿易省
評価不可その他	該当なし

■強固 (Strong)

該当なし

■好位置 (Well placed)

矯正省 (2012 年)

- ・ 矯正省は優先事項の項目のうち、4 つについて予算に見合った価値を提供しており、改善傾向にある。省にとってビジョン、戦略及び目的が明確であるということは、省が何に取り組むべきかが把握されているということを示す。4 か年計画を採択した際に、再投資のために必要な経費を捻出するため経費削減を行う強いインセンティブが与えられ、それが最新の支出レビューに反映されている。支出レビューは、省の幅広い活動について包括的な費用対効果の検証を行い、長期的に経費削減を行える項目を特定した。
- ・ 省は効率性に関して第 2 段階に達しており、新たな支出見直し案が上級幹部の監督の下、提出されている。省の業務の一部を外部委託したことは革新に対する強力なインセンティブを引き起こし、それが原動力となり効率性が自動的に省内で回り始めている。また、矯正省は海外の基準と省を比較し、矯正省の実務は海外の専門的レビューに頻繁に掲載されている。これは、効率性が有効に機能しているかのチェックが上手くなされているということであり、その確認作業を最後まで行っていると高く評価できる。

■改善余地あり (Needing development)

女性省 (2011 年)

- ・ 女性省は所掌する行政サービスのレビューが未だ完了していない。レビューに当たっての目的の一つは、低料金でより良いサービスが提供できているかという点と、その結果に基づいて戦略的な改善が行われているかである。
- ・ 女性省の間接費は計画値よりも高く推移しており、業務機能も戦略的計画のフレームワークで定めたように働いていない。マネージャーが適切な運営情報や結果を管理しておらず、行政サービスの質に問題がある。少ないリソースの省庁において、パフォーマンス測定を行うことはどうしても課題になってくる。しかしながら、リーダーシップチームに関しては、効率的且つ効果的な改善に対しては動いている印象である。

■弱い (Weak)

外務・貿易省 (2010 年)

- ・ 省はここ 10 年間前から最近までコストやリソース管理の効率化の改善に関して積極的に取り組んでいる。
- ・ 財務管理や統制機能を組織内で集中管理していることが課題になっており、他方で現場において特定のサービスやコストに関する認識が低い。この結果、各現場のスタッフの財務知識の不足やリソース管理を悪化させている。将来を見据えての影響や重要な判断をするための財務分析を財務計画チームの担当副次官以外のシニアスタッフがきちんと理解していない。
- ・ 全体の戦略や外交政策や貿易の優先事項に関するコスト削減の対応を直ちに考えなくてはならない状況にある。この対応について何人かのスタッフに質問したところ、「今より仕事を頑張るだけ」と回答され、具体的な対応については確認できなかった。戦略的に解決する意識を持ち、それを維持していくことが必要である。

○財務、資源マネジメント「財務管理」

強固	該当なし
好位置	財務省、矯正省、司法省、経済発展省、教育省、貿易経済促進庁、社会発展省、外務・貿易省
改善余地あり	自然保護省、文化・遺産省、職業局、行政サービス委員会、運輸省、第一次産業省、環境省、内務省、保健省、国防省、女性省
弱い	首相・内閣省
評価不可その他	該当なし

■強固 (Strong)

該当なし

■好位置 (Well placed)

財務省 (2014 年)

- ・ 新たに財務省が開始した政府による投資及びアセット評価機能 (Asset Performance function) の利用と 4 か年計画の策定に関して、意思決定、優先事項の決定並びに投資の際に幹部チームが適切な戦略的財務助言を受けているかは不明確である。また、財務省が、財務省並びに財務省の判断により影響を受けるその他の省庁において、どのように財務管理を実施し、運用費の決定、利益及び取引を行っているのかが不明確で、十分に認識していない。
- ・ また、現状、財務省が例年予算を使い切っていないという問題がある。この点について、業績を改善するために最大限資源を活用していない、またはサービスの提供の迅速化を機会費用があるにもかかわらず行っていないということが指摘されている。

## ■改善余地あり (Needing development)

### 保健省 (2012 年)

- ・ 財務管理は全体的に上手く機能しているが、最近の財務及び業績監査報告書には内部統制に関する懸念が記載されている。財務管理に関する取組は、内部監査機能の改善並びに財務及びリスク委員会の監督により強化され、改善されつつある。特に重要なのが、次官による内部統制のベストプラクティス・プロセスの実施及び強化である。改善への取組は引き続き必要であるが、この1年で目覚ましい改善を行った。
- ・ 我々は戦略的財務管理が実務レベルのもので、幹部チーム全体で取り組む問題であると認識されていない点を懸念している。財務管理は、本来、幹部の健全な金融リテラシーに支えられながら幹部の日常業務における決断の際の情報源となるべきである。
- ・ 保健省の4年財務計画は、特に優先順位の見直しとその結果によって相当な改善内容を将来的に加える必要があり、省もその必要性について認識している。保健システム全体を監督する立場として、保健省は将来の考え得る保健システムのシナリオについて分析し、長期モデルを構築するべきである。長期リスクへの取組が大きな課題であると把握しているにも関わらず、省の長期の財務計画に対する取組は弱い。

## ■弱い (Weak)

### 首相・内閣省 (2013 年)

- ・ 首相・内閣省は低予算で運営されており、繰延支出により差し迫った予算の圧迫に対応している。フロントラインの活動をカバーするために支出を流用しており、それは実際的な解決法で差し迫ったニーズに対応出来ているが、その結果、現在の財源では賄えない程の財政難に陥っている。
- ・ 機密情報セクター及び安全保障セクターのサービス拡大要求に対応出来ないほど首相・内閣省は財務不足となっており、また、主要省庁サービス共有 (CASS) が必要とする幅広い経費についても十分に支出することが出来ない状況である。CabNet. の入札プロセスで、資金不足が明らかとなっている。首相・内閣省は、飛躍的に財源の底上げを行うか、または、省の遂行能力を著しく低下させ省の足を引っ張っている機能の規模を縮小させる必要がある。これらのリスクは次官及び幹部チームに理解されており、予算を適切な規模に変更することが年間計画の緊急取組事項に組み込まれている。
- ・ 財政が危機的な状況であるにもかかわらず、首相・内閣省は財政報告及び財務コンプライアンスの質について継続的に監査役からポジティブな報告を得ている。しかしながら、現状を踏まえると、次官及び幹部チームは効果的な予算コントロールを実施する責任を負い、支出を管理し、効果的である財務管理を行い財政の将来的な持続可能性を早急に実現しなければならない。

○財務、資源マネジメント「リスクマネジメント」

強固	社会発展省
好位置	矯正省、女性省、貿易経済促進庁
改善余地あり	財務省、文化・遺産省、職業局、行政サービス委員会、運輸省、首相・内閣省、第一次産業省、環境省、内務省、保健省、国防省、司法省、経済発展省、教育省、外務・貿易省
弱い	自然保護省
評価不可その他	該当なし

■強固 (Strong )

社会発展省 (2011 年)

- ・ リスクマネジメントは日々のオペレーションを機能させるために必ず必要である。社会発展省には「サプライズのない」を基本としたリスクマネジメントの基盤がある。
- ・ リスクは次官とリーダーシップチームによって戦略的観点とオペレーションレベルで認識されている。シニアマネージャーは、各サービスラインにおいてのリスクに関して責任を負って、毎月、現場からのフィードバックを得ることを必須にしている。
- ・ 社会発展省は、メディアとの関係に関しては強みであり成功している。メディアとの関係については、短期と長期での結果にフォーカスしており、注意が特に必要なメディアとの関係に関しても優秀な成果を出している。
- ・ 上記リスクマネジメントの考え方によって、外部利害関係者と社会発展省は強くつながっている。具体的には、外部メンバーが参画するリスク・保証委員会はとても影響力が強く、その外部メンバーが社会発展省の運営改善に関与することで、民間企業と同等のオペレーションを行うことを可能にしている。

■好位置 (Well placed )

矯正省 (2012 年)

- ・ 社会で最も危険な存在であるとされる犯罪者が、社会で危害を加えないよう効果的にリスク管理を行うのが矯正省に課された責任である。このような問題に取り組むためには、高度なリスク管理能力及びリスク管理機能が必要とされる。
- ・ 矯正省は、判決に基づく刑期や処罰のコンプライアンスを高水準で維持しており、その結果、懲役判決を得た犯罪者から社会を守り、社会奉仕等収監されない判決の場合はそのリスクを管理することに成功している。また、省の監視下にある犯罪者の監視及び省の職員の安全を良い水準で確保している。
- ・ 主要リスクについて、矯正省はより効率よく評価及び管理していると考えている。例えば、犯罪者のリスク管理は、犯罪者ごとの社会に対する数理費用 (actuarial cost) を現在は考慮していないので評価項目に加えるべきである。また、リスク評価の範囲を拡大し、犯罪者の過去の犯罪歴が分かるよう社会発展省のサービスラインである子供・青年・家族機関 (Child, Youth and Family) の情報と併せて管理をする方が良いと考え



ている。

- その他には、大きな公的セクターの省が一般的に直面する問題を矯正省も抱えており、変革の速度及び対象範囲の調整、資産管理及び情報管理システムのリスク等がその例である。
- 矯正省は近年リスク管理を強化しており、より強固で戦略に基づき、問題発生前からその問題に対処するための取組をしており、上意下達でリスク管理を行っている。

#### ■改善余地あり (Needing development)

内務省 (2012 年)

- リスク管理に対するアプローチが 2011 年まで取られていたが、それらはビジネスユニット、またはグループレベルで行われていたボトムアップのものであり、戦略的な視点からのリスクはほとんどフォーカスされていなかった。
- リスク及び保証ガバナンス委員会 (Risk and Assurance Governance Committee) は、リスク管理のため新たなフレームワークを内務省の実務に沿うような基準で構築するよう勧告し、幹部チームはこれを承認した。
- 内務省は、リスクを特定しリスクの優先事項を設定してリスク管理を行うことを以前合意したがそれらを実施しておらず、幹部達はこの問題に取り組むべきである。そして、これらの変更を行う際には会計検査院 (Audit New Zealand) に情報を提供し、内部監査プログラムを構築する際に意見してもらう機会を設けることが重要である。なぜなら、内務省の内部監査は助成金の監査に大部分を費やしているからである。包括的な内部監査が構築されるべきであり、その過程で会計検査院がコメントする機会があるよう随時情報提供をするべきである。
- 内務省及び内務省の実施機関にとってリスク管理は大きな問題であることから、早急に対処するべきである。

#### ■弱い (Weak)

自然保護省 (2014 年)

- 自然保護省はリスクフレームワークを局内に構築しておらず、現在はリスク保証委員会 がリスクフレームワークの原案を検討している段階である。
- しかしながら、特定の分野において、リスクの内容を登録し、その情報を更新し、時には議論する場合がある。それらの分野では、マネージャー及び職員がリスクの発見及び管理について責任を負う構造となっている。
- 自然保護省は、データを財政面を含むものと財政的な問題を含まないものに分け、変則的な数値を特定した場合においてのみ資源の不適切な利用が判明する可能性があるかと判断する革新的分析的レビューの方法を採用している。これらのことから、今回の評価ではリスクに関連する戦略について、現状、体系的なアプローチが採用されているとは

言えない。リスクの概念自体が自然保護省が運用しているモデルに組み込まれておらず、局内の全ての活動及びリスク運営についてリスク選好度が明記されておらず、運営上のリスクが優先事項として扱われていないからである。その他の実施機関が有するリスクについても、自然保護省は認識しだしたもの、未だ検討されて続けているリスクが現状はある。

- リスク運用システムとしてコンプライアンスをその土台とする標準実施要領（SOP）を活用しているが、SOPは政策、ガイドライン並びに実施要領を組み合わせているので必要以上に複雑であり、その結果実務において遵守するのが困難となっている。職員はSOPを回避または無視する傾向にあり、マネージャーがSOPを無視したことにより危機に陥ったという事例も報告されている。
- したがって、自然保護省はリスク回避を行っていると言えるが、それと同時にリスクマネジメントにも力を注ぐ必要がある。ある程度のリスクについては業務内でマネジメントされているが、依然としてリスクを業務を行う上での必須事項として扱っていない。

## 参考資料8 4年後の到達目標（p83関連）

PIF レビュー報告書には、外部レビューが今後の4年間の見通しを分析する「4年後の到達目標」である“The four Years Excellence Horizon”が記載されている。PIF レビューはこの4年後の到達目標を前提にした評価と格付けが行われている。以下、この4年後の到達目標の概要である<sup>46</sup>。

図表参 8-1 4年後の到達目標の内容

- 「4年後の到達目標」は、これまでの省庁のリーダーが直面しなかった将来の課題について、これから理解を促進するために設定される。リードレビューによって戦略的に記載され、省の上層部が予想されない課題に対して将来、迅速に対応できるようにすることを意図しているものである。「4年後の到達目標」は、以前までに達成された省庁の業績によって判断されるのではなく、将来のストーリーに見合い、判断されるため重要である。
- 「4年後の到達目標」は、環境分析でも SWOT 分析でもなく、省庁の近未来、あるいは「中期的文脈」の内容として理解する必要がある、単なる戦略的記述にとどまらず、4年後に到達する必要がある決定的な転換を抽出したものである。
- 4年後の到達目標では、主として4つの分野に焦点を合わせており、それらは、環境、ビジネス戦略、オペレーティングモデル及び変革能力である。
- その目的は、省の上層部がパフォーマンスを高めるために対応する必要がある最も重要な問題の理解と把握に加えて、実際にそれを達成した場合にどのように見えるか、その意味について、次官と省の上層部に明瞭な認識を与えることにある。

(資料) State Services Commission Performance Improvement Framework, Fact Sheet 4: What is the Four-year Excellence Horizon?より作成

PIF 報告書では、「4年後の到達目標」の記載内容は、各省庁によって構成、記載内容は異なる。以下に、主要省庁（自然保護省、第一次産業省、保健省、運輸省、矯正省）の記載内容について記載傾向と概要（4年後の到達目標）を整理する。

### ■自然保護省

#### 【記載傾向】

- ・ 目的、ビジョン及び戦略を国民の誰もが理解できる形で示すことを重要視して、それを組織の内部及び外部の両方の関係者が解釈の余地なく明確な文言で提示するべきだとしている。
- ・ 以前の組織形態と比較し、現在の状況を踏まえた組織モデルに適応するためにどのような変革を行うべきか（主に経営モデル）という視点からの指摘が多い。

<sup>46</sup> 行政サービス委員会ウェブサイト (<http://www.ssc.govt.nz/pif-factsheet4>)  
(<https://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/pif-factsheet4-apr13.PDF>)

## 【概要】

### ○目的及びアウトカム

自然保護省のアウトカムステートメントは、「エコシステム、レクリエーションの機会及び受け継がれている歴史が健全に機能することにより、国民が環境的、社会的及び経済的利益を得ること」である。5つの中期目標があるが、目標の方向性を示す上で「より多くの国民に」または「増加」等の文言が表記されているが、その達成水準が曖昧であり明確さに欠いている。

### ○経営モデル

自然保護省は大きな構造改革を実施中であることから安定するまで時間がかかるという意見を調査中多く耳にしたが、利害関係者及び多くの職員は既に十分な期間が経過したと考えていることから早急にその認識の差を埋めて、構造改革のペースを上げて改革を推進させなければならない。長期にわたる構造改革における混乱は、理論、戦略及び構造が整合した経営モデルが存在しないことに起因する。自然保護省が経営モデルとしているのは、民間のビジネスモデルであるが、実際にどのように省の組織が経営されるべきかは明確に示されていない。省の経営モデルは、次にあげるものを含むべきである。①達成すべき成果の特定、②必要な人材及び成果を達成するために必要な人的能力(これを予測するシステムを含む)、③目的を達成するために必要な革新、質、リスク、安全性並びに持続可能性のあるシステム及びプロセスの確立、④目標を達成するための組織設計(構造)、⑤目標を達成するために必要なツール、装置、土地・建物、情報技術のインフラストラクチャーの整備、⑥消費者及びユーザーを端から端までつなぐコミュニケーションの確立、⑦アカウントビリティを踏まえた意思決定プロセスの確立、⑧業績を管理、測定及び改善すること、である。現在の経営モデルは以前の戦略及び構造と整合性を有するものであり、新たなサブシステムが発展途中又は導入されたばかりであるが、全てが統合されたフレームワークを欠いている。新たなアウトカム、戦略及び構造と整合性を有する経営モデルを欠くということは組織内部において混乱及び非効率を生じ、解決しなければネガティブなインパクトが生じる可能性がある。

また、自然保護省が今後取り組むべき経営モデルに関する事項として、幹部チームが取り組むべき事項として、情報のアクセス及びプロセス等12項目挙げている。

### ○変革

幹部チームは、必要な能力開発を含めて変革プロセスに責任をもって実施しなければならない。これは、自然保護省の変革に必要であり、優先事項、タイムライン、可視性のあるフィードバックループ及び責任の所在を明らかにした全体的な計画を含むものである。経営モデルの変革に関する概要について、その責任を幹部チームの一人に負わせて、責任の所在を明らかにした上で、進めことを検討するべきである。

#### ○4年後に達成すべき事項

外部レビューは4年後に達成すべき事項を16項目記載している。新しい戦略及び構造と整合性を有する経営モデルを完全に実施し、職員は新たな労働スタイルに完璧に適応していること。また、職員、パートナー、利害関係者及び大臣は自然保護省の目的、戦略及びビジョンを理解し、その内容を支持していること。そして、政府及び社会が自然保護省の経済に対する貢献を理解していること。更に、基本法に関して必要な見直し事項を特定し、大臣が必要とするサポートを自然保護省が行うことがその例である。

### ■第一次産業省

#### 【記載傾向】

- ・ 第一次産業省が省庁の統廃合を繰り返したことを念頭に、今後はより一つの組織として効率的に省がその機能を果たすことに主にフォーカスしている。
- ・ 12年間で輸出を二倍にするという目標の実現に向けて、戦略的な対応が求められる中、特にソート・リーダーシップ（賢慮されたリーダーシップ）を重要視している。

#### 【概要】

#### ○世界情勢及び経営環境

近年、世界では都市化が加速しており、富裕層の食の質及び安全、環境へのインパクト及び持続可能性への関心が高まっている。このような状況において、ニュージーランドの生産システム、環境基準及び食の安全の高い評判はニュージーランド産の市場価値を高めている。12年間で輸出量を2倍にする目標を達成するためには、ニュージーランド産の市場価値を維持し、安全かつ信頼できる商品としての評判を維持しなければならない。そのためにリスク管理を行い重要事項にフォーカスをし、人材を投入してリスク軽減を図る必要がある。

#### ○ビジネス戦略

第一次産業省の戦略2030は、「ニュージーランドの成長及び保護」であり、第一次産業の輸出収入を2倍に増やすこと、輸出機会を最大限活用すること、セクターの生産性の改善及び持続可能な資源の利用の4つの主要目的に分かれている。

戦略及び4つの主要目的は合理的に明確であるが、政府がこれらの戦略及び目標にどのように関わり貢献できるか、または、どのような介入が最も効果的であるか、介入に伴い不可避に発生するコストの額については不明確である。

戦略を実施するには組織の内部文化の改革及び必要になる人材の変化に対応する必要があるが、最も重要な変化は強く耐え抜く力を持ったソート・リーダーシップ（賢慮されたリーダーシップ）を発展させ、政府、第一次産業省の役割を明確に提示し、第一次製品輸出の成長を支えることである。

#### ○経営モデル

将来の目標に向けた戦略は高水準の維持が求められ、長期にわたるものである。第一次産業省が第一次生産セクターを牽引し、輸出利益を成長させるために必要な優先事項の判断をするための指針となるような明確性を戦略は有していない。戦略の文言は職員及び利害関係者に解釈の余地を与えており、不必要な内部の議論（例えば成長と保護の文言解釈）、躊躇及び迅速な対応を遅らせる可能性がある。

第一次産業省は近年、省庁の統合を繰り返していたことから、組織構造へのフォーカスが高まっており、構造的マトリックスを用いて組織を一つにまとめているが、特にガバナンス調整委員会は、組織の基本的価値観の創造及び組織横断的な対応のための連携手続を発展させ強化させなければならないと、指摘している。

第一次産業省の組織の機能的構造は、組織内の各部門が組織全体のことを考えず、自己部門のことだけを考えて行動することが難しい構造をしており、目標達成のために各マネージャーが協働するインセンティブを内包している。

#### ○変革能力

第一次産業省は構造改革のマネジメントに関して高い能力を発揮しているが、今後、省が効率的で経済的な発展を遂げられるかにおいて、更にその能力が問われることとなる。効率的で経済的な発展には、特に第一線におけるソート・リーダーシップ（賢慮されたリーダーシップ）を強化するとともに、人事管理を改善する必要がある。また、省は職員に何を求められているのか明確に示すことにより、期限内にシステム業績を飛躍的に改善し、目標を達成することにフォーカスすることができるようになる。更に、成功するためには、省が発展させた外部との良好な関係を新しいアイデアへと転換し、過去の業績から発展させるのが困難である分野の目標達成についても、外部関係を有効に活用しなければならない。これらの変革は上からの指示のみで達成することは難しく、また、変革への対応についての緊急性も表面上は見えにくい。

#### ○4年後に達成すべき事項

4年後、第一次産業省はソート・リーダーシップ（賢慮されたリーダーシップ）を積極的に取り入れ、問題発生前に対処できるマネジメントを行っているはずである。ソート・リーダーシップを発揮して、バイオセキュリティ、食品の安全及び第一次製品生産システムに対する政府の責任を明確化し、輸出利益の持続可能性の原動力を支えるべきである。

バイオセキュリティ、食品の安全及び第一次製品生産システムに関する法律及び規制フレームワークは、世界で最も優れていると評価されることであろう。

消費者、社会及び産業は、ニュージーランドのバイオセキュリティシステムの効率性の高さ並びにニュージーランドで消費、生産される食品の質及び安全性に対する政府の保証内容を誇りに思うことであろう。ニュージーランド産の第一次製品は、その表記のとおり品質

を保持しており、消費者及び社会が価値のあるものであると考える基準に従い生産されている。

省は継続的に能力のある人材を惹きつけ、仕事を通じて成長でき、職員にとって職場環境が良いという評価を得ているはずである。

## ■保健省

### 【記載傾向】

- ・ 将来の課題に対して利害関係者の理解や協働の推進が政策実現において重要であると考えている。そのため、セクター内において、諸課題に積極的に取り組み、複雑な議論を要する問題にも率先して対応する組織であると利害関係者から認知されることが期待されている。
- ・ 更に、プログラムマネジメント及びガバナンスの改革についても早急に取り組む必要があるが、組織構造的な変革ではなく、内部文化の変革が求められている。

### 【概要】

#### ○環境

医療システムが直面している中期的な課題は前例がなく、需要に対するプレッシャー、それを背景にした供給モデル改善の必要性及び財政面の制約が合わさり複雑化している。

保健省はソート・リーダーシップ（賢慮されたリーダーシップ）を提供し、医療機関及びその他のセクターのリーダーと連携をより強固に図る必要がある。

省は、財政面で持続可能な解決策を各セクターの関係者が提示出来るよう支援しなければならない。地域の保健委員会は、戦略、契約関連又は規制を大幅に変更することなく生産性を相当向上させるよう求められている。これについて、保健省は、地域の保健委員会等と協力して、変更後のビジネスプロセス、政策及びコスト並びに契約事項を含む新しい提供モデルを試行し、評価することを通して中期的に持続可能な形態を模索している。

#### ○ビジネス戦略

保健省はセクター内の関係を再構築すること、鍵となる組織構造の見直しを実施すること、複数の重要プロジェクト及び案件を牽引し成功させること及び保健省に対する信頼と自信を回復することにフォーカスしている。

保健省は、将来的に省のリーダーシップ及び省の責任を反映した明確な中期的医療システムのフレームワークが必要となる。この目標を達成するためには、保健委員会等の地方組織と連携し、省の政策が大臣の現在の戦略条件と一致し、政治的コンセンサスを取りながら、地域の実情に応じた対応を行えるよう支えなければならない。

#### ○経営モデル

保健省は、幹部チーム、ビジネスユニット、及び個人の業績目標に渡る組織戦略を必要としている。政策意図説明書（SOI）及びその他の文書のアカウンタビリティは改善しているが、継続的にビジネスの業績を維持するためにはより頻繁にこれらの文書を職務においても用いるべきである

#### ○変革能力

新しい次官は、主要利害関係者との関係再構築に乗り出したと考えている。また、内部プロジェクト、プログラムマネジメント及びガバナンスの改革についても早急に取り組む必要があるが、組織構造的な変革ではなく、内部文化の変革が求められる。

#### ○4年後に達成すべき事項

保健省は、公衆衛生についてニュージーランドの保健、障害者に関する監督・報告義務に関する問題が表面化する前から、諸問題に積極的に取り組む組織として認識される。そして、保健省はそのセクターにおけるリーダーと認識される。

複雑な議論を要する問題にも率先して取り組み、セクターを牽引し、様々な技法を用いてアウトカムにインパクトを与えて解決を図る省であると尊敬される。

組織的に保健省は、全職員に対し明確な戦略及び価値観について提案をしていると認識され、その結果、保健省は戦略及び価値観についてビジネスユニット及び個人の業績にまで浸透している。保健省は一つの省として職員全員が熱意を持って戦略を実行に移し、自分ごとのようにその戦略に貢献すべきかを理解している。

省の保健及び障害者セクターにおける役割を外部の利害関係者が広く理解しており、それが省のリーダーシップのとり方、財政支援政策、契約事項及び手続のモニタリング方法に反映されていることが求められる。また、中期における医療システムの優先事項の内容及び結果について、全ての利害関係者が理解を共有していることを達成しているはずである。

### ■運輸省

#### 【記載傾向】

- ・ 運輸セクターの価値を2倍にするという目標は明確であるが、省は大きな目標の実現に向けて、それらを噛み砕いて実行に移す分析能力が欠如しており、スキルによっては全く省が有していないものもある
- ・ 今後においては、対外的には、運輸省は実施機関と密に連携を取り、利害関係者からも一目置かれること、また、内部的には省の文化として、政策的課題についてディベートや意見交換を積極的に行える知的環境が整っていることなどが挙げられている。



## 【概要】

### ○業績課題：アウトカム

政府が経済促進プログラムにおいて掲げるビジネス成長アジェンダは、輸出をGDPの40%まで増やし、その結果として生産量を2倍に増やすことを目標としている。これを実現するためには、運輸省は省が掲げる「想像できる最大限の挑戦（GIC）」である経済及び社会に対する運輸セクターの価値を2倍にすることを達成しなければならない。運輸政策は経済全体に影響を及ぼすため、運輸セクターの非効率性は経済発展の重大な妨げとなる。

外部の利害関係者を巻き込み、運輸に関心を持ってもらいその価値を高めるための魅力的なプログラムが必要である。そして、利害関係者をセクターに引き込んだ後、分析、問題解決、経済成長及び国民の福祉を保障するような意思決定を省は促進させなければならない。

4か年計画を達成し、それ以上に省を成長させるためには、引き続き運輸セクターに投資し、強いリーダーシップを発揮しながらより緊張感のあるマネジメント及び実践しながら学ぶ姿勢を4か年計画の主要な担当部署に浸透させる必要がある。リーダーシップの方向性及びその実施、外部のとの関係、財務及び資源管理並びに人材育成に取り組む必要がある。

### ○外部関係における課題

運輸省と実施機関及び国有企業との関係は、事項によって良好から今すぐ改善が必要であるまで幅広い。各機関は運輸省との関係において、それぞれ異なる機能を果たすため、関係構築に関するガバナンスマネジメントも関係ごとに異なる。基本的なガバナンスのフレームワーク及びプロセスは確立されているが、今後は将来を見越して行動し、複数の技術分野のスキル向上及び最優先事項にフォーカスをするための投資を行う必要がある。また、運輸省及び実施機関との間で、規制分野において、効率的な運用を視野に入れてより良い役割分担を行うべきである。更に、想像できる最大限の挑戦を実現するためには、実施機関及び国有企業との関係並びに運輸セクターにおいて検討しうる財政支援のオプションの幅をいかに持てるのかが鍵となる。よって、強固な財政基盤の確立及びどの機関との関係改善に優先的に取り組むべきか、その優先順位の付け方が重要となる。

政治的見解の違いから、オークランド地方議会との関係は現状は困難な状況にある。オークランドの運輸に関するインフラストラクチャーをきちんと整備することは必須事項である。省の支援は、このプロセスにおける重要事項であり、関係構築を重視するべきである。また、オークランド地方議会も歩み寄り運輸省の役割を認めるべきである。

運輸省は他の省と連携し、その他の省の重要政策においても運輸面の影響が盛り込まれているよう協働するべきである。運輸セクターの生産性を2倍にまで増やすためにどのような政策及び規制の変更が必要か下準備を行った後、次のステップとして作業を進める過程においては、目標を達成するため運輸省はその他の省及び機関への協力も必要となる。

#### ○より良い結果を得るため、能力への投資

運輸セクターにおいて運輸省が本来の役割を果たし、求めるアウトカムを達成するためにはいくつかの課題がある。我々がインタビューを行った職員は、組織変革には時間がかかることを理解している。公共セクターにおける組織変革には時間がかかり、その一方、取り組むべき課題も多く、実現に向けての改革に対する意思の強さが必要である。外部レビューは、運輸省が掲げている4か年計画を期限内に達成するためには、変革のスピードを上げ、早急に取り組まなければならないという危機感が欠けていると指摘している。

また、「想像できる最大限の挑戦」を達成させるための能力開発に当たり、仕事の質にも気を配る必要がある。なぜなら、上級幹部らは省が直面する課題を理解しているが、職員の中にはハイレベルの目標実施のためにどのような変革が必要か理解していないからである。これは、マネージャー・クラスの職員の能力管理に問題があることを意味するが、省が将来発展に関する課題を乗り越えるためには、マネージャーの能力を短期的及び長期的に向上させ、省全体で質を改善するための能力及びプロセスも変えなければならない。

#### ○業績目標設定

職員は省が変革を行おうとしていることは認識しているが、能力改善の指標となる大きな目標を実際の実務においてどうすれば達成することが出来るか噛み砕いて説明する必要がある。現行の計画において、「想像できる最大限の挑戦」を達成するため及び関連マネジメント・システムの見直しのため、それぞれ必要な条件を組み込む必要がある。そのためには、基礎的なシステム分析及び政策介入分析を行い、最大限のアウトカムを達成するために省は何に取り組むべきかを見極めなければならない。ほとんどの政策においてこれらを実施しなければならないが、現在は未だ行われていない。

#### ○ビジネス戦略

省が掲げているアウトカム目標は比較的最近決まった方向性であり、これを支えるビジネス戦略は未だ実施されていない。大きな目標を達成可能なプロジェクト、作業及び活動のポートフォリオに噛み砕くためには相当の努力が必要である。また、運輸省は運輸セクターの共通アウトカム・フレームワーク構築を熱望しているが、これは新たな問題を引き起こすであろう。省は大きな目標を噛み砕くための分析能力を欠如しており、スキルによっては全く省が有していないものもある。

今後は、運輸省と実施機関の規制に関する関係を見直し、省の規制に関する仕事を減らすべきである（実施機関に権限を委譲すべき）。

その他の公的及び私的關係者をタスクに携わらせ、省のアウトカムの影響力を広げるためには、戦略の策定と見直しにもっと着目すべきである。

## ○経営モデル

経営モデルとは、ビジネス戦略を実施する際に用いられるフレームワーク、方法及びプロセスであり、究極的には組織の価値及び文化に基づくものであり、また、組織の価値及び文化を形作るものである。

運輸省の組織モデルの強みは、プロジェクトに対する資源分配に対して柔軟性であり、成果を得るためにプロジェクト・マネジメントに集中しながらも、結果的に弾力的な対応を行い、結果、それを予算内に収められるという点ある。ビジネスモデルは人材を一つのプロジェクトから別のプロジェクトへスムーズに配置転換することを可能ならしめ、省は迅速に省のポートフォリオ及び優先事項を最新の状況に合わせて調整することが出来る。また、経営モデルは新しい文化を省内で作りに上げる上で有益であり、マネージャーが自己の担当職務だけでなく省全体の成功に目を配るよう出来ている。

一方、運輸省のモデルの弱点として、職員が常に流動的なので専門性が下がることが挙げられる。また、職員が複数のプロジェクトに携わっており、それぞれのプロジェクトリーダーは自己のプロジェクトにのみフォーカスしており、職員の人材育成に取り組まないで、職員は複数のリーダーからの指導等が得られないために人材育成のための支援体制が整っていないと職員が感じることである。本来、省が用いている組織モデルは専門的なサービスを提供する民間企業のものであり、商業的なインセンティブに基づくものであることから、マネージャーはその点に留意し、統合的に管理し常にモデルが効果的であるか確認しなければならない。

運輸省が実施している品質マネジメント・システムの基準は、一般的な省庁の基準を十分に満たすものである。定期的に外部レビューが行われ、政策のサンプルを取りその品質評価を行っている。また、品質マネジメント・システムに関しては内部の評価システムが並行して動いている。しかし、評価の結果、仕事の質には偏りがあると評価されている。

運輸省が用いているモデルは、前提としている省の文化があり、その文化が実際に省内で促進されなければモデルは機能しない。我々の調査の結果、運輸省はその文化構築に一定程度成功していると言える。

## ○実施

4か年計画の目標を達成するために必要なリーダーシップを実施するに当たり、時間が限られていることを運輸省は認識するべきである。4年以内に達成するためには、経営モデルを最優先事項に対応させ、戦略的分析を行うことに優秀な人材を配置し、資源を配置し基準を上げなければならない。

## ○4年後に達成すべき事項

4年後、運輸省が合理的に期待し得る仕事に取り組み、運輸セクターの生産性を向上させ、その他の要件を満たした場合、対外的には14項目、内部に関しては7項目の合計21項目に

ついて変革を遂げているはずである。例えば、対外的には、運輸省は実施機関と密に連携を取り、成長及び革新に関する議論を常に展開していること及び運輸省のリーダーシップチームが利害関係者にとって大局的な視野に立ち常に最新の情報を熟知している存在であると認識されていること、等が挙げられる。また、内部的には、職員が運輸政策の分野の現状分析や国際的な政策動向を日常的に行えるような職務環境を整備すること、更には省の文化として、政策的課題についてディベートや意見交換を積極的に行える知的環境が整っていることなどが挙げられる。

最後に、外部レビュワーとして、運輸省は長い変革の道のを困難を乗り越え、かつて達成したことがないことを成し遂げている。そして、多くの目標を達成しているが、引き続き改善に取り組む必要があると考えている。

## ■ 矯正省

### 【記載傾向】

- ・再犯率を減らすという方法により「公共安全」を実現するべきであることが職員間で認識され、共有されている。この目的に対する職員のコミットメントは高い。しかし、将来、再犯率を25%減らすという目標達成のためには、今までの職務遂行方法を根本から変えなければならない。
- ・今後においては、早期の段階での介入や、「初犯から最終犯罪」を中心としたケース・マネジメントを運用・実施する必要がある。

### 【概要】

#### ○ 環境

刑務所人口は過去10年間で着々と増加し続け、矯正施設の処理能力に多大な圧力をかけている。過去3年間でこの傾向は安定し、司法セクターの政策及びセクター内での他の政策実施により減少し始めている。重大な変化の一つとして、裁判官の選択肢として有罪となった被告人が収監されない判決（Community Probation Service、コミュニティにおける無報酬の社会内労働）を下すことが可能となったことを受けて、2002年以降、収監されない判決の数が劇的に増加したことが挙げられる。しかし、過去3年間においては、この収監されない判決数も減少しつつある。

矯正省の業績は、懲役に関する政策、警察の犯罪を検知する件数及び発生抑止策の効果に根本的に影響を受ける。そして、犯罪者数を減らすためには、政策を適宜変更しながら実務にそれを反映させるとともに、人口統計による推計アプローチを取りながら矯正省が犯罪者数削減に重点を置くことが、長期的・継続的に犯罪者数の減少へとつながる。この犯罪者数を減らす取組をコスト削減へとつなげ、収監者数を減らすため、犯罪防止に向けた良い循環を作ることが今後の課題である。

## ○目的及び目標

矯正省の目的は広く職員全体に明確に理解されており、「公共の安全」の実現を、治安確保及び防犯を促進し、再犯率を減らすという方法により実現するべきであることが職員間で認識され、共有されている。この目的に対する職員のコミットメントは高い。この目的が達成されるかの評価は、現在、改良及び発展中の主要評価指標により行われる。

再犯率を下げることに力を入れること公共の安全を確保する上で重要であると考えられており、これは比較的最近の傾向である。再犯率を25%減らすという仮の目標は大掛かりなものであり、そのために省は今までの職務遂行方法を根本から変えなければならないが、この目標達成により社会が受ける恩恵は大きい。

しかし、矯正省単独ではこの目標を達成することは困難であり、今後4年間で司法セクターである司法省、裁判所、警察及び矯正省において目的、目標及び戦略の方向性を統一するよう調整し、福祉セクター、外部委託パートナー及び専門サービス提供者とも協力していく必要がある。

## ○戦略

目的及び目標は明確であるが、その達成方法についてはあまり省内で理解されておらず、省内でも異なった活用がなされている。矯正省はリスクに基づく戦略を展開しており刑務所において固定的な要素により判断された評価に基づき最も再犯リスクが高い犯罪者に最も労力を割いている。現在のアプローチは矯正省の早期介入に重点をおいておらず、また、犯罪者収監の社会的費用を矯正省が介入をする際に考慮していないため、長期的に見て再犯の犯罪内容をエスカレートさせないためのアプローチが取られていない。

現行のアプローチ方法は、再犯により犯罪が長期的にエスカレートすることを軽減するため、早期介入することが必要であることの重要性をほとんど考慮していない。近年、社会発展省のサービスラインである子供・青年・家族機関（Child Youth and Family）との連携を図りだし、犯罪者の「初犯から最終犯罪」を管理をすることにより再犯率を減らそうとしているが、この取組には潜在的な可能性があり期待出来る。なぜなら、多くの犯罪者が矯正省にとっては初犯であっても、その犯罪者がそれ以前に青少年期に犯罪を犯しており、子供・青年・家族機関はこれらの者と既に接しているからである。矯正省及び子供・青年・家族機関が連携を図ることにより、青少年の司法システムもより発展すると考えている。

犯罪を誘発する行動心理学に基づく認識論理的基礎を矯正省のアプローチでは採用されている。この認識論的基礎は、基本的に欠点の改善にフォーカスしたアプローチである。人が犯罪に走らないよう良い行動につながる要素である、雇用、社会との関わり及び適切な住居等をあまり重視していない。また、犯罪者が社会復帰を果たすためのリハビリ方法は確立されているが、どのように矯正省が犯罪者に対し介入すれば犯罪の予防及び再犯防止を成功させられるのかプロセスが確立されておらず、その介入内容について省内で差が生じている。

4か年計画では、犯罪者の初めての犯罪からその犯罪者が最後に犯した犯罪に関する経歴である「初犯から最終犯罪」を中心としたケース・マネジメントを運用・実施する必要がある。行動学に基づき、前向きに犯罪者と関わる一貫したアプローチを取り、犯罪者が社会復帰出来るようその分野にフォーカスをするべきである。

#### ○経営モデル

過去2年間における矯正省内の経営モデルはコンプライアンスに重きを置くモデルであり、機械的の手順により運営されていた。しかし近年は、判決内容を重視し遵守する判決ベースモデルに変わった。刑務所において、この判決内容に基づくアプローチをケース・マネジメントとして導入し、犯罪者マネジメント・システム一般に適用するべきである。犯罪者に対し強制的に適用する基準は最低限の必要条項として扱われるべきであり、強制的に適用する基準単独のみでは満足いく業績、または判決の適切な運用がなされているとは言えない。

今後4年間に達成すべき内容として、次の事項を上げる。①社会復帰及びその実現のために他の関係省庁と連携を図ることが職員全員の職務であることが理解されていること、②政策、システム及びプロセスの共有により、犯罪者を中心とするケース・マネジメントを実施する、③動的（社会の動的変化によって発生する）危険評価が省内全体で採用されていること、④強制基準及び運営ガイドラインに基づき、判決に基づく意思決定が行われ、その手順が省内全体で実施されていること、⑤新しいアイデア及び革新が司法セクター全体に広がり、民間セクター及びコミュニティーサービスの提供者との連携を図ること、⑥コミュニティーサービス提供者に対するアプローチを取引的なものから協力関係へと発展させ、共通アウトカムのために共に潜在的な可能性及び能力を構築すること。

業績マネジメントの改善及びアカウンタビリティの向上に対する取組も、犯罪者を中心とした「初犯から最終犯罪」のケース・マネジメント及び判決に基づくアプローチを促進するであろう。どのマネジメントレベルにおいても、業績マネジメントは常に効率的に省内で運営されるべきである。

#### ○変革を実施するための能力

矯正省は近年何度か組織の構造改革を行っており、本報告書執筆中にも新たな構造改革が行われる可能性がある。構造改革は戦略の方向性に基づきなされているが、その実施に当たっては混乱が生じており、構造と整合する新しいシステム及びプロセスは変わりやすく、マネージャーにとって省が採用している業績評価は矯正省独自のものであり、理解し難い可能性がある。そのようなこともあり、構造改革により得られる利益は消散されており、その結果職員の業務への取組及び関わりがあまり深くないものとなっている。職員は矯正省の目的について非常に関心があり深く理解して業務に取り組む意欲があるが、矯正省の職員の業績評価がどのように管理されているかについて職員はその構造の在り方等にあまり関わっている様子はない。

新しい組織デザインの案は、目的、目標及び戦略と整合性を有している。案のとおりに進むと仮定し、そして進まなかったとしても、政策、システム及びプロセスが戦略及び構造とどれくらい整合性を有しているか、そしてそれが省全体で完全に実施され、業績マネジメントが成功するか、今後の成功がかかっている。この意味において、矯正省は多くのことに取り組まなければならない。

4年後には矯正省が継続的な革新を業務の一部として行い、断続的な変革の運営より先に進んでいることを期待する。

## 参考資料9 省庁の対応 (p84関連)

### ■リーダーシップ・方針・デリバリー

リーダーシップ、方針、デリバリーに関する記載内容としては、省庁の目的、ミッション・役割、省庁が置かれた環境、それに基づく戦略、省庁が取るべきリーダーシップの在り方等に関する記載が見られた。また、次官が果たすべきリーダーシップの在り方等に関する記載も複数見受けられた。

他の評価区分と比較すると、本区分に該当すると考えられる記載内容は多くを占めている。以下、記載内容の事例を示す。

#### ○自然保護省

- ・省庁の目的及びアウトカムについて充実化させる。そして、ニュージーランドにおける環境保護に関する説得力のある戦略に関するストーリーを開発する。
- ・オペレーティングモデルについては、目標及び戦略方針の意図を実現するために組織を戦略に従って統合する。これには、働き方の変革、新たな機能の構築、新たな能力の開発、より適切な手法の実施が含まれる。これは、より大規模に、また、複雑な関係を踏まえて、セクターを越えて行う。
- ・なお、戦略の見直しと併せて、目標達成に向けての業績測定の在り方を利害関係者とともに検討する。成果目標を実現するためには目的、アウトカムを明確にして、その成果の達成状況をモニタリングして評価することが必要となる。現在、効果的な業績マネジメントの方法について関係機関、地方自治体、民間企業との協議の上で検証中である。

#### ○財務省

- ・経済政策リーダーシップを発揮し、アドバイスし得る最高のアドバイスを政府に対して行い、独自の地位を政府内で確立する。また、アドバイスはグローバル経済政策発展について最先端の内容でなければならず、絶えず国民の生活基準向上にフォーカスしているよう努める。
- ・省庁の業績改善におけるリーダーシップを発揮するため、財務省の資源を最大限有効活用し、相互補完の関係にあるパートナーの強みを用いたアプローチを取れるように取り組む。具体的には、行政サービス委員会及び首相・内閣省と協働して、省庁全体の業績を上げられるようリーダーシップを発揮する。
- ・小規模機関として、取り組む内容を取捨選択する。また、財務省の関与に関する戦略は、鍵となる省庁とパートナーシップを構築し、財務省のインパクトを最大限にするような方針で実施されるようにする。そのため、財務省のリーダーシップが必要である場合についても用いることが出来るよう、他省庁との関係の改善に平時より取り組む。



#### ○文化・遺産省

- ・文化・遺産省は現行のオペレーティングモデルを分析しており、プロセス、生産物及びサービスが戦略的目標と合致しているかを検証している。これによりセクターに対する投資を管理してきたことにより、構築した優先事項に関する経験と知識が用いられたポートフォリオ・マネジメントを行い、運用に磨きをかけている。
- ・幅広いセクターに文化・遺産省が影響力を持ち続けるためには、様々なアプローチにおいて変革が必要である。その一つとして、イニシアティブの再構築がある。従来から行っている政府の文化機関への助成金のモニタリングを行ったり、他省庁の要求に対応しアドバイス及びサポートをしているだけでは現在文化・遺産省が果たすべき役割として十分な印象を与えることが出来ないため、文化セクターのリーダーシップスキル及び監督に対する新たなアプローチを開始する。具体的には、ニュージーランドの文化及び遺産に関する事項全般において、文化・遺産省の存在感及び影響力を強めたいことから、遺産フォーラムの設立等に対してイニシアティブを取る。
- ・また、文化・遺産省が果たす役割を拡大するためには、明確かつフォーカスされた文化セクター戦略を確立しなければならない。文化セクター戦略を発展させることに優先的に取り組む必要があり、このプロセスに重点を置いた投資を行う。また、この戦略が、政府の文化セクターへの投資へと導くことを目標としており、急速に変化する環境の中で求められているアウトカムを達成できるよう支えとなるよう努める。

#### ○運輸省

- ・2014年において、全体の職員の評価結果（Engagement Score）は、ニュージーランドにおける全ての国の機関において2番目に高かった。また、いくつかの指標においては、世界におけるベストプラクティスであったことを示している。
- ・計画目標達成に向けて、四半期ごとに取組をレビューする。また、向こう4年の計画目標を設定しているが、その実現のためには取組状況、成果についても四半期ごとにモニタリングして継続的な改善に向けて必要な対策を講じるようにすること。これは18か月後の次期のフォローアップまでに実施する。

#### ○行政サービス委員会

- ・政府全体の業績改善における次官のリーダーシップを発揮する。次官が果たすべき新たなリーダーシップの領域はより世間に認知され、そして政府サービスの業績と価値を高めることにある。
- ・行政サービスにおけるリーダーシップの強化には、タレント特定、リーダーシップ開発及びサクセッション計画（後継者育成計画）が含まれる。

#### ○首相・内閣省

- ・組織におけるレジリエンス（復元力・耐久力）の再構築に関して、高い業績を提供することが可能となるように、職員及びビジネスユニットのためのインフラやシステムを改善させる。
- ・目的、戦略及びアクションプログラムの確定については、職員及びビジネスユニットを統合し、省内を通じて適切なリーダーシップ及び指針を提示する。
- ・国家安全保障及びインテリジェンスの両面において、優先される省庁のリーダーシップ及び最適なシニアマネジメントの構造を検討する。
- ・職員の能力開発に向けたプロアクティブ（率先的）で戦略的なアプローチを取る。
- ・省の業務に関する外部の見方について、省外部と適切なコミュニケーションを実施する。
- ・行政サービス委員会の主要業務の内容の一つとして業務を機能集約した「コーポレートセンター」に対する貢献を行うという首相・内閣省の役割を明確にし、発展させる。
- ・業績測定の改善については、省の規模との整合を取り、業績が優れているかどうかの判断をより適切に実施する。
- ・アウトプット指標の見直し、利害関係者への調査については、改善に向けて、省内のマネジメント・インフラの見直し、省内における戦略、目標の認識の高度化、優秀な人材の獲得とリーダーの育成、外部との効果的なコミュニケーションに取り組んでいる。業績測定に関しては、アウトプット指標をより目的志向に見直し、予算、政策意図説明書（SOI）に反映する。また、成果の達成度を検証するために利害関係者に対する定期的な調査を実施して、ベースライン値を把握する。

#### ○貿易経済促進庁

- ・政府が掲げる目標を達成し、輸出に支えられた成長をするためにはより大きなインパクトが必要であることから、下記の項目を弱点から強みに帰る。
- リーダーシップの強化。リーダーシップの再構成は4月末までに完了させ、その後政策機関及び利害関係者と協議しながらフォーカス及び優先事項を明確にし、戦略ワークショップに取り組む。
- 庁の目的及び役割の明確化。
- 関連省庁との関係改善。
- ミッションと整合性を有する文化、役割及び評価。
- 組織全体でカスタマーにより重きを置き、ビジネスと融合したサービスを継続的に提供する。
- 管理されたリスクテイク及び革新。

#### ○環境省

- ・環境分野における省の役割及び戦略を強化する。その上で、望ましい未来の状況への進捗

を捉える。

- ・リーダーシップ、チャレンジ及びディベートを通じて省の能力及び文化を向上させる。
- ・政策的介入の有効性及び組織的運営の効率性を改善させる。そのため、特にモニタリング及び評価について、エビデンスベースを拡充させる。具体的には、客観的なデータの重視とその収集のための方策の見直しについては、客観的なデータの収集とその分析をより重視して、意思決定の改善、政策実行状況の監視機能の強化を実現する。そのために省内において効果的かつシステムチックな情報の収集、レビューと評価、対外的なコミュニケーションへの活用を実現する。そのためのモニタリングと評価の計画を策定する。
- ・望ましい未来の状況への進捗を捉える。

#### ○第一次産業省

- ・成果の公表を行う。具体的には、①四半期の業績報告により将来に向けてのレビューを行う。②職員、利害関係者に対して調査を行い、行動の変化が生じているかを確認する。③PIF レビューを毎年実施して進捗を検証する。④VFM を高めるため、優先度の特定、省が対応しないことの明確化、費用効果を検証するためのデータ収集、を実施する。

#### ○矯正省

外部レビューは、再犯の実質的減少を実現するために9つの重要な要素を特定し、矯正省は4か年計画を実施するために9つの分野の計画を立てて問題に対応している。

- a. コミュニティに統合された幅広い介入のアプローチ。
- b. 犯罪者のライフサイクルにおける初期の介入を含めた目標設定。
- c. 刑務所における再犯リスクに関するより良い評価。
- d. 量刑にフォーカスした犯罪者の管理から、犯罪者の早期リスク分析から保釈後数日間における犯罪者の行動観察を行う管理にシフトする。
- e. 再犯を減らすため、職員がより良く業務に従事し、サポートされる。
- f. 再犯を減らすために、一つのチームとして、省がより良く統合され、行動する。
- g. 収監されない判決に基づき、コミュニティーサービスをその刑とする犯罪者を管理・監督しているプロバイダーとより効果的な契約関係。
- h. セクター関係。
- i. 判決に基づく刑期や処罰のコンプライアンスを維持しながら、再犯者を減らすことにより公共の安全を改善するというストーリーを国民に説明しながら積極的に発信してストーリーを共有する。

#### □再犯のサイクルの断絶

- ・再犯防止に関する目標を達成するため、問題の悪循環を断ち切るために、リハビリ介入のポートフォリオ、再犯者のポートフォリオ、短期受刑者のポートフォリオ及び社会奉仕な

ど収監されない刑のポートフォリオの資源配分と質を改善し、囚人の再犯防止に向けた利用可能な機会を増やす必要がある。そのため、介入の質を向上させる必要がある

- ・再犯低下政府委員会 (A new Reducing Reoffending Governance Committee) は、新たにガイドラインを策定する。

#### □成果への集中

- ・新しく合理化された組織構造を強化し、フロントラインのスタッフに権限移譲し、地域のリーダーシップを強化することで部門を変革させる。
- ・主要な変革としては、再犯者の発生抑止に焦点を合わせてサービスグループの創設であり、一つのチームとして異なるサービス提供を行う。地域部門を強化するため、リーダーシップがコミュニティの近くで発揮され、マネージャー及びスタッフが地域においてより責任を持てるように権限移譲を行う。

#### □パートナーシップの強化

- ・司法部門等とのパートナーシップの強化が優先事項である。

#### □指標の見直し、ダッシュボードの導入

- ・再犯率を 25%低下させるという目標の実現に向けて省内が一つのチームとして機能することの重要性が提言されており、その実現のために現場スタッフを対象にした目標達成に向けての職員研修が実施する。
- ・また、目標達成のために業績情報の利用の高度化を図るために、民間企業との間でベンチマーク指標を設定する他、オペレーションに内在する課題や職員の生産性を高めるため、指標設定を見直した。また、業績を可視化するためのダッシュボードを導入し、地域ごとの再犯率の状況や取組が可視化できるようにした。

#### ○内務省

- ・優先事項として、まず省内の協力関係が最大限機能できるよう取組、中央省庁及びその他のセクター内の機関とも連携し、より幅広くセクターに貢献する。
- ・3つの機関から1つの内務省に統合されたことから、省庁の統一目的を達成するためのインフラストラクチャーとして、職員が省の目的に貢献するよう職務を遂行するための支援体制と整備する。
- ・国の機関において機能的なリーダーとしての新たな役割を果たす。

#### ○国防省

##### □能力マネジメント

- ・民間人及び商業関係者の意見を、防衛の必要条件、軍事能力及び調達に関する決定をするプロセスに反映させるため、国防省は、防衛白書に基づき能力マネジメントに関する新たな見直しを行った。

□調達

- ・能力マネジメントに変化が生じた際は、調達にも影響を及ぼす。
- ・調達に関する人材配置の要件は、ニュージーランド国防軍と一緒に対処・管理されている。

□国防省の組織

- ・目標を達成させる質及び能力の関係性を踏まえ、組織におけるレジリエンス（復元力・耐久力）の構築に焦点を当てる。特に下記の事項について実施する。
  - スタッフや利害関係者との協議に関する組織戦略を検証する。
  - 後継者育成、スタッフの能力開発、ローテーションとリーダーシップ開発を含め、人員計画のための戦略的アプローチを導入する。
  - 現在、政府全体で取り組んでいる有効性と効率性を考慮して、バックオフィスサービスを共有するためのオプションを調査する。
  - 効率指標と効率測定基準を最終決定する。
  - ニュージーランド国防軍と連携し、特に戦力及び知識に関する情報の引き継ぎ・共有等の情報管理インターフェイスの問題を解決する。

□評価の改善に対する副次官が対応

- ・PIF レビューの指摘を受けた評価の改善には副次官が対応する。国防省において評価はシステムチック、戦略的、優先的に実施することでリスクを明確化し、マネジメントを評価することにある。この成功の尺度は評価を通じて建設的な変化や行動、そして業績改善が実現したかによって判断する（具体的な対応事項についての記載なし）。

○司法省

- ・司法関連サービスの見直しを実施する。

□変化の基盤づくり

- ・次の4年間において2つのキーとなる事項がある。一つは、より良い成果及びサービスを社会に提供する現代的な組織に改革すること、そして同様に司法界をそれに導くことである。これらに対応する。

□新たなビジネス及びリーダーシップ構造の構築、省の業務をサポートする基盤の構築

- ・リーダーシップ委員会をサポートする省庁横断的戦略グループを設置する。

□政府の優先政策である犯罪の低下の継続的支持

- ・家庭裁判所及等のレビューを実施する。
- ・司法及び司法サービス政策グループを設置する。国内及び国際的な観点の両面において、司法分野において何が行われているかについての理解のための調査とそれに基づく戦略を開発、維持。

□裁判所に関するサービス改善に向けての目標設定

- ・司法関連サービスの見直しのうち、業績に関連するものは、裁判官と連携して裁判所へのアクセスの改善、裁判所の時宜的な対応と想定される対応の各実現に向けての改善目標を設定して公表する。

#### ○職業局

- ・PIF レビューを受け、「共に将来に向かって進む」(Navigating our Future Together) というプロジェクトを立ち上げ、レビューの主要な所見について組織が包括的に取り組むものである。本プロジェクトは下記の三つの部分要素を含む。
- ・ビジョン及び目的：全ての利害関係者のうち、特に職業局の職員がビジョン、目的及び戦略について共通認識を有し、それに責任を持って取り組んでいるかを再確認することにこのプロジェクトはフォーカスする。また、職員の強い共通コミットメントを職業局の価値及び目標に対し確保する。
- ・経営モデル：プロセス、生産物、サービス及びサービス提供モデルを明確に定義し、明確でない部分については戦略目的に沿いそれらを発展させる。
- ・職員：職員が戦略目的を実施出来る能力及びスキルがあることを保証する。

#### ○教育省

- ・省では過去 4-5 年間に於いて、政策意図説明書 (SOI) 及び関連方針に示された成果を実現するための取組を強化してきた。これにより教育分野の業績及び生徒の能力の向上、コストの低減の実現を図ってきた。PIF レビューを受けて、今後は次の事項に対応する。
  - 将来の方向性を見据えた省庁の運営
  - システム・パフォーマンスに対する説明責任の達成
  - 機敏に対応する組織の実現
  - 利害関係者との協働推進

#### ○社会発展省

##### □アウトカム指標の開発

- ・アウトカムベースの評価の拡充に向けて、課題である長期に達成すべきアウトカム設定に関する初期の研究は終了している。特に子供の安全に関するアウトカム指標と、幼児期から青少年、家族に至る過程のケアに関する初期アウトカムを特定すべきである。これに対する対応として、アウトカムを特定するためのプログラム評価を実施。また、データ収集の効率化のために、内外の関係部署、期間とのデータ交換を定期的に行うことができるようになるための試行的取組を実施

## ○外務貿易省

### □戦略、組織、コストマネジメントの実施、業績マネジメントの見直し

- ・利害関係者との協議の上で長期目標を設定して優先順位を決定する。それを踏まえて省の使命、役割、目的を見直して優先事項への対応と効果的な予算配分を実現する。そのための計画を策定した。
- ・内外の各オフィスにおけるコストマネジメントの強化とそれによる財政の健全性の実現。その実効に向けてのワーキンググループを設置。
- ・省のミッション体系に対応した組織の見直し。
- ・省、部門、プロジェクト、個人に至る業績マネジメントの高度化と重視。省内の業績マネジメント・システムを全面的に見直し、翌年に個人の業績評価制度を導入、プロジェクト評価の仕組みを省内に全面的に導入。

## ○経済発展省

下記の5点について経済発展省の役割の見直しが求められている。

### □経済発展において、省のリーダーシップの役割について、より強いオーナーシップを持つこと

- ・経済成長における政府の役割の定義を行う。
- ・市場の有効性を政府介入により担保する。
- ・ビジネス界にとって世界最高のサービスを提供する。
- ・ビジネスの成功に必要なインフラを提供する。
- ・石油不動産等の価値を発揮する。
- ・イノベーション、資金提供及び国際化を中心にセクターや企業をサポートする。

### □行動及び能力の確立につながる組織文化の変革

- ・リーダーシップの果たす役割に対する理解及びコミットメントを共有し、組織における各部局の職務を遂行する際にも理解及びコミットメントの共有を構築すること。

### □変革プロセスを起こすための戦略リーダーシップチームにおける強いリーダーシップの発揮

- ・戦略リーダーシップチーム (Strategic Leadership Team : SLT) はビジネス戦略を構築し、省のリーダーシップの役割に影響を与える。

### □VFMの改善

- ・VFMの改善に向けて、優先順位の明確化、省が推進しない及び対応しない事項の特定と評価、費用対効果を明らかにするための目的に対応した時間管理システムとベンチマークの導入。

#### □説明責任の向上

- ・説明責任を果たす観点からの将来の国家像実現のための四半期レビューの実施、職員、利害関係者に向けてのアンケート実施による変化の把握、年次のPIFの指摘事項のレビューの実施による改善・進展の確認。

#### ○女性省

- ・PIFレビューを受けて以下の事項に対応する。
  - 目的と方針の省内での共有： 2年ごとの全職員対象の研修、SOIの目標と報酬の関連付け
  - 3つの主要分野のインパクトの明確化： 全職員対象の研修の実施、戦略と予算との関連付け、関連指標の開発
  - 目的志向のサービス、システム、プロセス： サービス、システム、プロセスのレビュー実施し、2011-2012年度においてはITと資産管理を見直し、ベンチマーク指標を設定

#### ■外部関係

外部関係に関連する記載としては、文化・遺産省における外部の機関、ネットワークに関する言及、女性省の利害関係者との協働が見受けられた。

以下、記載内容の事例を示す。

#### ○文化・遺産省

- ・文化セクター戦略に基づき、省庁間のアジェンダセッティングのレベルを引き上げ、各省庁の特性を活かしながら同じ方向に向かって進むことを促進する。
- ・文化セクターだけではなく、幅広いパブリックセクターを横断した協働の機会の開発を引き続き行っていく。また、省として遺産セクターのリーダーシップを取ることに力を入れており、遺産フォーラムのレビューを実施し、2013年 - 2014年度内に遺産関連グループのリーダーシップのインパクトを改善するための案を提出した。

#### ○女性省

- ・PIFレビューを受けて以下の事項に対応する。
  - 利害関係者との協働： 優先度の特定と戦略の高度化に向けての利害関係者との協議、優先目標の実現に向けての外部との協働

#### ■人材開発

人材開発に関する記載も比較的多く見られた。財務省では、人材・組織文化に関する開発について、文化・遺産省ではマネジメントツールの構築について、行政サービス委員会では



雇用戦略について等が記述されている。以下、記載内容の事例を示す。

#### ○財務省

- ・未来に向けた自らのポジショニングに関して、人材、組織文化及びオペレーティングシステムの開発が重要である。強固なオペレーティングモデルを保つためには、パートナーとの関わり合いの質を改善する必要がある。パートナーとの関係においては、マネジメントスキルが、改めてデザインされたマネージャー育成の過程においてコアな要素になる。省庁を挙げて、組織文化の開発にも注力している。日々の業務プロセスの効率性についても注意深く観察する。

#### ○文化・遺産省

- ・ワークフォース戦略に沿って、業績のモニタリングワーク、戦略策定及び政策立案の能力、プログラム及びプロジェクトのマネジメント、監督及びリーダーシップのスキルのスキルセットを構築する。
- ・戦略を実施するために、上記の分野におけるスキル及びフレームワークを人材開発と併せて発展させる。

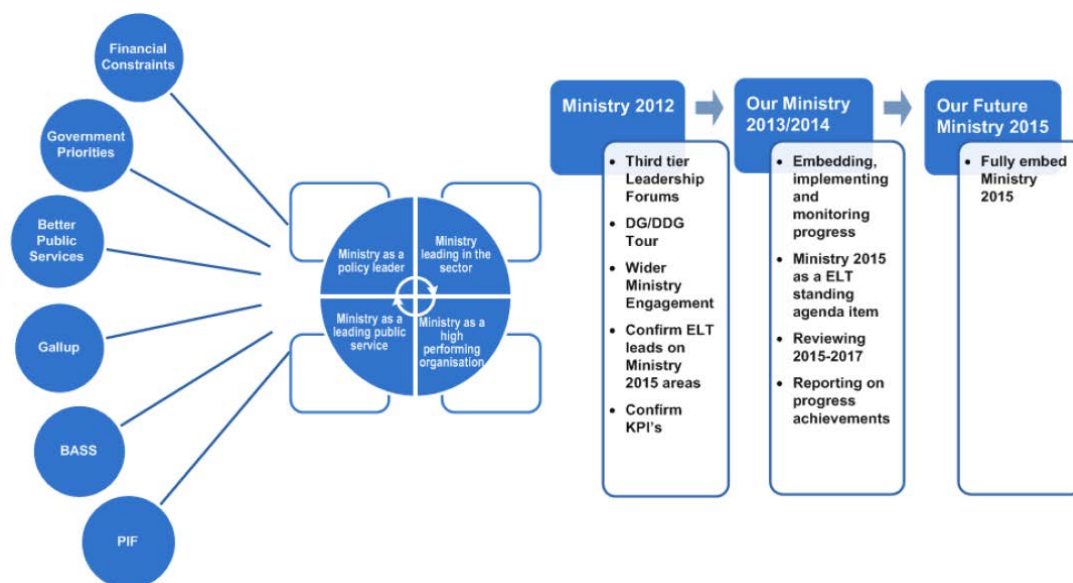
#### ○行政サービス委員会

- ・以下の事項に取り組む。
  - 人材採用の方法を改善し、職員の業績測定方法を開発する。また、次官は引き続き業績に応じて報酬を出す。
  - 行政サービスにおけるリーダーシップを強化し、能力ある人材の特定及び把握、リーダーシップ開発及び後継者育成計画に取り組む。
  - より良い公共サービスの提供に取組、機能的なリーダーシップのサポートを行う。
  - 職員の雇用戦略を完成させ、戦略上明らかになった事項に速やかに取り組む。

#### ○保健省

- ・PIF レビューを受けて確認された省庁の改革に向けての4つの鍵（政策リーダー、セクターのリーダー、公共サービスのリーダー、高い業績の実現）を実現するため、全職員を対象にしたワークショップを開催して、職員の行動喚起と目標達成に向けてのコミットメントを図った。下記図表はワークショップの際に使用されたもので、4つの鍵の実現には様々な要因が影響していることが示されており、今後3年間におけるプログラムの実施に関する検討指針として活用されている。

図表参 9-1 保健省のワークショップで活用されたフレームワーク



(出典) 保健省

- ・上記実現のため、省庁のリーダーシップを向上させる。また、人的資源の強化（幹部と職員との定例会議、人的資源計画の策定、職員採用システムの見直し、職員の能力強化プログラム）を図る。具体的には、職位 2、3 の層のマネージャーのリーダーシップフォーラムを活用し、リーダーシップ文化へのシフトを実施する。また、エグゼクティブリーダーシップサポートの構造改革を含む、ガバナンスモデルの発展を完遂する。
- ・また、業績改善のための枠組みを見直し、結果の改善に取り組む。そして、組織内でのベストプラクティスを共有する。具体的には、セクターの業績を向上させるため、セクター別の計画の開発及び業績モニタリング・プロセスの開発を行う。また、組織のベストプラクティスを実施するため、人的資源システムの合理化・自動化を行う。そして、業績マネジメント体制を改善する。
- ・最も有効性の高い資源を利用するための人員計画、優先順位づけ及び説明責任を果たすために基準の引き上げを実施する。
- ・職員との関わりについて、まず、職員のサポートを行う。そして、省の戦略方針を確認するために、幹部及びシニアマネージャーと全ての職員との面談を実施する。また、戦略的 personnel 計画の策定に着手し、人的資源及び組織開発計画を施行する。更に、職員の能力改善のためのラーニングマネジメントソリューションに着手する。
- ・省庁の報酬枠組のレビューを行い、新たな採用モデルの開発及び適用に取り組む。

#### ○第一次産業省

- ・省の人材の能力開発に取り組む。そして、「2 倍の輸出」の挑戦に向けた省内における強力な戦略的リーダーシップを開発する。また、政府、社会及び第一次産業界における省の果たすべき役割と、発揮すべきリーダーシップを明確化して、その実効性を確保する。
- ・輸出における業績を安定的に向上させるバイオセキュリティ、食糧及び一次産業システムの品質を保証するよりための、省は今後も強力なシステム・マネジメントの役割を果たす。

#### ■財務、資源マネジメント

財務、資源マネジメントについては、財務省において、政府予算の有効活用の状況の分析、新たな投資の検討や資産活用に関して言及されている。以下、記載内容の事例を示す。

#### ○財務省

- ・政府全体のパフォーマンスを高めるための効果的な資源配分を実現する。そのために、2014 年度末までに政府予算の有効活用の状況を分析して、新たに求められる投資の検討や資産活用、公共財政の専門家としてのリーダーシップの発揮を実施していく。

## 参考資料10 PIFの分析内容 レビュー（p94関連）

### ■経済発展省

レビュー：「強固」

- ・ 経済発展省の評価グループの役割は、業績のレビューを行うことである。レビューに関する包括的な実施プログラムは2010/11年に成功のうちに終了した。これにはクライストチャーチにおける地震の影響に対応・応答するに当たり、経済発展省が積極的な優先事項の再編成を行ったことの影響も含まれる。経済発展省はまた、特許庁（IPONZ）と電波スペクトル事業ユニットに関係した個別的な事業サービス評価を実施した。
- ・ これらの公式のレビューに加え、上級指導チームは四半期ごとに、設定された重要業績評価指標（KPI）に照らした定期的な業績レビューを行っている。これらのレビューに対するインプットとしては、財務部、人事部、リスクマネジメントによる報告書、及び省の優先課題達成に関する進捗状況が挙げられる。経済発展省は証拠とレビューを重んじる文化を有している。一方では追跡活動（評価結果の活用）の痕跡も見られるものの、経済発展省はこの点に関して透明性をより高める余地がある。追跡活動の痕跡としては、非効率、あるいは有効でない7件のプログラムを終了させることを通じた年6900万ドルに及ぶ経費削減、法制のレビューに関する変更、特定分野（例：観光産業）レビューに応じた内的組織改革、構造改革が挙げられる。

### ■教育省

レビュー：「好位置」

- ・ 省では業績測定と調査のプログラムは重視されており、認められたグッドプラクティスを全学校へと普及させるのに大きく寄与している。これに比べて、プログラムの費用対効果の比較に対する寄与はかなり少ない。来る10年間において継続的な予算の逼迫が予想されることを鑑みれば、評価研究に際してはこの点により重大な焦点を当てる必要がある。
- ・ こうした考え方に向けて、教育省は2009/10年の個別詳細レビューのスタートを切った。コストを膨らませている要因に関する教育省の分析と対応の取組は広く賞賛されている。外部のアセスメントによれば、教育省の業績評価は他の機関に十分匹敵するが、その取組は「未だ発展途上にある」。有効性のプログラム評価の実施はおそらく、生徒の達成度に与える最終的なインパクトという文脈における教育省の取組の有効性と効率性を評価するための、より要求度の高いアプローチをもたらすことになると考えられる。教育システムの業績評価の結果を利用することで、教育省は国内調査（例：全国教育モニタリング・プロジェクト（NEMP））及び海外調査（例：国際学生評価プログラム（PISA））において示されているように、で大きな成果を挙げてきた。教育レビュー事務局（ERO：Education Review Office）による学校レビュー計画は、生徒の学力の達成度を向上さ

せる諸イニシアティブを強化するものとなっている。教育省は、また、ERO が有しているものも含め、利用可能なあらゆる「ソフト」面の情報を活用する必要がある。業績測定とレビューのためのイニシアティブがセクター内で開発されてきている一方、教育省の外で行われるイニシアティブによれば、教育省がどこまで外部専門家のフィードバックを歓迎するかに関してはかなり様々な見方がある。こうした緊張は懸念の種である。というのも、今回業績モニタリングとレビューに対して加えられる主要な変更は非常に重要なものであるため、これを有効なものとするためには、ニュージーランドの最高の頭脳がその考案に際しては活用されるべきであるからである。

#### ■貿易経済促進庁

レビュー：「好位置」

- 貿易経済促進庁は各種の内部モニタリング、評価、そしてレビューのメカニズムを有しており、これらは様々な業務ユニットにより行われている。これには政策意図説明書（SOI）、アウトプット計画書のモニタリング・プロセス、プログラム評価、監査保証チームによるレビュー、業務改善チームによるレビュー、そして一回限りの特別レビューが含まれる。こうした内部プロセスに、経済発展省及び会計検査院による外部レビュー及びモニタリングが加えられる。しかし、レビュープロセスのアウトカムは、歴史的に見て、一貫したアクションへと十分に統合、あるいは落とし込まれていない。レビュープロセスが過剰であり、同時に開始されるアクションが不十分であるという可能性がある。
- この状況は、新しい次官の就任を経て大きく変化した。過去4か月間のうちに、三つの重大な意味を有するレビューが完遂された。すなわち、D360 設計統合レビュー（貿易経済促進庁自身によるレビューの一つ）、文化サーベイ、そして管理サポートサービス改善プログラム（ベンチマーク・レビュー）である。これらの内容は「勝利のための計画」の策定プロセスに統合されており、現在のPIFレビューとも関連づけられている。次官はPIFレビューを実施し、アウトカム情報を変革プロセスの一部として活用できるようにすることを要請した。「勝利のための計画」は、近年のレビュー及びPIFからの知見を引き出し、アクションプランを策定し、それを早急に実施することを伴う。計画及びアクションへとつながるレビュープロセスは同計画に厳密に定義されており、貿易経済促進庁の業績を劇的に改善する可能性をもっている。

#### ■矯正省

レビュー：「好位置」

- 矯正省のサービス活動全体にわたって、様々な内部モニタリング、測定、レビューのメカニズムが行われている。これにはプログラム評価、内部監査レビュー及び特別レビューが含まれる。業績主導チームは毎週、「持続的変化の創成」という優先事項に照らし

た業績レビューを行っている。

- 重大な支出レビューが 2011/12 年に行われており、近日中にその報告が出る。費用対効果に関するこのイニシアティブは、矯正省のほとんどの領域をカバーしており、来たる 4 年間におけるコスト圧力に取り組、また矯正省の戦略目標へと投資するための十分な余剰を創出することを主眼としている。効率性とコスト抑制をもたらすのみならず、このレビューはサービスの有効性を向上させるための多くの着想を生み出した。
- 次官と業績指導チームは、非常に業績重視の志向である。業績の透明性は、近年サービス全体にわたるリーグ・テーブル（成績表）に反映されるようになってきている。これによりリスクや機会が早期に同定され、対処され得るようになる。これを拡大し、再犯、保安そして安全に関するインパクトにも適用されるようにする必要がある。提供者との委託契約をアウトカムに基づいたものとする動きがある（例えばマウント・エデン地区の Serco 社への施設運営の委託契約や、新しいウィリ地区の施設運営の委託契約などがある）。アウトカムに基づく民間事業者への委託契約により、戦略優先課題に関連づけられた、より効果的なレビューが可能になる。我々の考えるところでは、保護監督に関する委託契約の分野ですすめられているところの、アウトカムに基づく委託の諸側面は他種サービスの提供者へと拡大され得るし、また、これらの契約に埋め込まれている原理は、省の核となるサービスにおける鍵となる業績指標を開発するために利用し得るかもしれない。用いられている運営レビュー・ツールは広範囲に渡る。これには再犯率指標、プログラムの相対的インパクト等が含まれる。
- カナダのニューブランズウィック大学教授ポール・ゲンドローは省による社会復帰プログラムのレビューを 2012 年 1 月に行った。このレビューは肯定的なもので、「矯正省は矯正の分野における、証拠に基づくプラクティスに精通している」と指摘した。この報告書は、対処されるべきものとして残っているいくつかの重大な問題を指摘した。すなわち、サービス提供に直接関わっている職員に対する追加的トレーニング機会の創出、現行のリスク評価プロトコルを改訂すること（そして犯罪者プログラムの有効性評価のための他の戦略に取り組むこと）、そして大学との連携を支援すること、更に強固なガバナンス・メカニズムの設立である。これらの勧告を実施するための計画が現在実施中である。
- その他に例えばオーストラリアやスコットランドとの比較による業績のベンチマークは定期的に行われており、もたらされた洞察に対する措置が取られている。このような業績レビューのメカニズムを国内でモデル化することも有用であろう。省の業務に対するこれらの理解を深めるために、これには質的データ、人の興味を引くような具体的な話（human interest stories）及びケース・スタディも含まれるべきである。

## ■外務・貿易省

レビュー：「改善余地あり」

- ・ 外務・貿易省は、プロジェクトに関する事前の投資対効果検討書の作成、及び主要なイニシアティブの後に「得られた教訓」について公式な評価、あるいは非公式なレビューを行う文化を有していない。その理由は、次の点にあるように思われる。すなわち、マネージャーが「評価などの」実行者が明らかになることを問題視していること。そして外交政策関連活動をしばしば特徴付ける、実施期間の長さを背景に、ある単一の時点におけるレビューを不適切であると見なしていることである。
- ・ 例外は、国際開発グループ（IDG： International Development Group）と緊急対応であり、そこでは十分なレビュープロセスが開発済みである。
- ・ 外務・貿易省の戦略目標の多くはあまりに一般的であるため、「失敗」のしようがない。このことと、更に事前の厳密な量的・質的業績測定基準及びプロジェクト終了後の評価の不在とがあいまって、外務・貿易省が失敗から学ぶことが困難となっている。

## ■社会発展省

レビュー：「改善余地あり」

- ・ 総じて、省のサービス業績情報（及び関連した管理上の制度やシステム）は、会計監査院によって「良好（good）」と評価されている。これらはアウトプットとプロセスに焦点を当てる傾向にあり、いくつかのアウトカムに対しては測定もなされている。測定に際してアウトカムにより焦点を当てるための、さらなる作業が進行中である。
- ・ 省では主要な政策領域である失業問題などの焦点領域においては、測定がマネジメント・プロセスの中に強固に組み込まれている。アウトカムの追跡はこれまで、顧客が社会発展省のサービス記録範囲を越えてしまう場合には困難であった。他の政府諸機関（警察、歳入庁（IR）、保健省）との連携及び子ども青少年家族プログラム（CYF： Work of Child Youth and Family）と雇用と収入プログラム（W&I： Work and Income）の間の内的連携が近年では打ち立てられ、両プログラムの対象者のデータ照合や、その他の特定のプログラム及び提供者に関する有効性の追跡が可能になった。これは、省内のプログラムの評価と、委託者によるサービスの質的評価をより容易なものとするための有望な方途を提供する。これは成果に基づく委託の可能性を大きく向上させるものである。社会調査評価センター（CSRE： Centre for Social Research and Evaluation）は評価を実行する内部グループである。大臣からは、調査と評価が資源配分決定を下支えする情報として用いられているかに関して疑問が挙がっている。調査と評価に関する情報は、大臣のための詳細歳出レビュー（line-by-line expenditure review）に用いられたが、参照され得るインパクト評価の数は限られたものであった。質の高いデータの欠如により、これまで実行可能であったインパクト評価の数は限られたものとなっている。ゆえにCYFとW&Iを含む社会発展省における四つのサービスラインからは、サービ

ス提供を細かく調整するための、(プロセスの) 評価が強く求められてきた。クリーンなインパクト評価を可能とする管理上の制度とはいかなるものかを、探し当てるのは難しい。そこで CSRE は見出そうとする対象として、アウトカムにつながる点に目を向けた。これは望ましい一歩である。データ照合をより迅速に展開する能力により、完全なインパクト評価は不可能であるにせよ、様々な処置プログラムの有効性に関する、はるかに良い情報を見出すことが可能になるはずである。これまでの鍵となる革新は、CYF、W&I、警察そして保健省のデータ・セットを結合させる点にあった。これにより、社会発展省が全プログラム及び委託サービスのアウトカムに対し、より焦点を当てる実質的な機会が与えられる。我々の考えるところでは、少なくとも社会発展、保健、教育、住宅、司法に関する(適切な形で匿名化された) 連携データを扱う共通データ倉庫を開発することが、複雑な状況下にある人々を対象としたより良いサービス及び政策の設計に重要な寄与をもたらすだろういくつかの点では、社会発展省はレビュー活動に関して「好位置 (well placed)」である。社会発展省は現行の活動に対する確実な報告を行っており、焦点をアウトカムに当てる動きも進行中である。このことは社会発展省を公的セクター機関の先頭に位置付ける。社会発展省は評価やレビューを実行する能力があり、サービスのいくつかのうちでは評価に対する要求が広まっており、アウトカムの効果に関する新しい情報及びサービスのターゲット決定をいかに最善な形で行うかについての新しい情報を作成するための方途を開発済みである。

- ・ しかし長期的な追跡に基づく有効性分析に関しては、社会発展省の行くべき道のりは非常に長い。有効性評価を行うのはしばしば困難である。というのも、完全な効果が見えるまでには時間のズレがあり、更に多くの場合にはデータが限られたものだからである。新しいアプローチは有望で、短期的効果に関し迅速な判断を下すことを可能にするものだが、社会発展省が行う多くの様々なプログラムにわたって証拠が利用可能なものとなるまでには、多くのことが更になされる必要がある。こうした証拠が、費用対効果に関する判断の核心に置かれるべきである。現在の作業プランは、リアルタイムにおけるプログラム評価の増加を含むものであるが、これには個別詳細レビューに必要とされるレベルの評価を可能とする段階には到底至っていない。他の主要な社会セクター機関における評価ユニットと緊密なつながりを結ぶことによる利点を探求することも考慮に値するかもしれない。リアルタイムの評価の結果によりプログラム設計に迅速な変更を加えることは、長期的な効果が適切に同定されていない、あるいはこうした長期的な効果の原因が不明瞭であるという段階で判断するというリスクを伴う。評価プログラムは、こうした潜在的な罣を回避する必要がある。社会発展省は大臣に対し、未だ完全な形で自らが評価活動の結果に関してオープンであることを示していない。しかし、主導チームによる評価活動の結果に関する報告の増加への取組を鑑みれば、我々はこのことが将来において主な懸念事項となるとは考えない。



## ■内務省

レビュー：「改善余地あり」

- 2011年の内務省アウトカム・フレームワークの強化は、組織内における有効性と効率性の改善を可能とするものであり、望まれるアウトカムを達成し重要な課題に取り組むために資源を正しい領域に振り分けるための柔軟性の実現に寄与している。
- 「業績フレームワーク」を強化した今、内務省は業績報告のためのより意味ある指標や測定基準の開発作業を行っている。2011年の省内部監査評価では、アウトプット業績測定とシステムの継続的改善に関する諸要素に改善の必要があることが指摘された。進行中の作業は、サービス、インパクト、アウトカムの間を明確につなぐことによる、費用対効果の測定と省全体における継続的改善の促進を意図したものである。これら多くの一連の業績測定基準は、2013年度予算に向けて整備されることになる。
- しかしながら内務省は、未だ事業運営の業績の評価・改善に、より熟達する必要があることを認識している。また、内務省の一部で学び取られた教訓がより広く適用されることを確実化するシステムの欠如も意識されている。いくつかの分野ではシステム志向のアプローチが取られているが、これは未だ体系的な事業アプローチとしては実行に移されていない。
- このPIFレビューの時点では、内部ガバナンスの見直し、内務省の規制上の機能改善、マオリ部族のためのサービスの有効性評価、内務省のいくつかの部門の構造に関するレビューを含め、かなりの数の内部レビューが進行中、あるいは完成段階にあった。
- これらのレビューはかなりの労力を要するもので、レビューの対象となった者の間で変革の機運を醸成する。レビューによる勧告の評価、優先事項の決定及び合意された変化の実施には、さらなるコストがかかる。職員の中には、変革疲れとレビュー疲れが見られる。内務省は自らの現状と傾向を吟味し、より注意を要する優先分野に焦点を当てたレビューを実施する必要があるかもしれない。

## ■環境省

レビュー：「改善余地あり」

- 環境省のPIFセルフレビューで指摘されているように、現在では環境法制がその目的とされているところを達成しているかどうかに関する理解は断片的なものに留まっている。政策レビューのために収集された証拠は多くの場合において、定期的なモニタリングや評価からではなく、一回限りの調査から得られたものである。環境省はこれを改善するための措置を実施している。2009年にはモニタリング、コンプライアンス及びレビューに関するチームが発足され、それ以後にも専任の評価機能が組織に追加されてきた。次の3年間にわたるモニタリングと評価プログラムが作成されている。モニタリングと評価に関する優先事項は、年次事業計画サイクルの一部として決定されている。
- 環境省は、モニタリングと評価を自らの仕事の中に組み込むことの重要性を認識してい

る。これは費用機会便益リスク分析 (Cost Opportunity Benefit Risk Analysis) <sup>47</sup> のフレームワーク、プロジェクト・マネジメントの方法論、そして評価を中核的要素の一つとするシステム及びツールの開発を通じて強化されている。これらの方法論を一貫して確実に適用するという点では、未だなすべきことが残っている。

- 環境省は現在、3つのアウトカムに関する進捗を報告するに当たり、環境省のウェブサイトにおいて定期的に更新されるニュージーランド環境現状指標を用いている。将来的には、資源マネジメント、淡水マネジメント、排出権取引制度等のプロジェクトを含め、モニタリングと評価のフレームワークに関する広範囲の優先課題が開発されなければならない。環境法制、全国大気汚染基準の実施に関するモニタリングと評価は改善の途上にあるが、有効性のモニタリングはより困難であることが明らかになった。成果が、環境省による政策介入によるものなのか、あるいは政府の管轄外にあるその他の介入によるものなのかを決定するのは難しい。加えて、多くの場合において介入の実施と、成果が環境において目に見えるものとなるまでにはかなりの時間のズレがある。しかし、モニタリング、評価、調査が政策決定の再設計及び法制上・規制上の変更につながっていることを示す証拠は複数例ある。これには排出権取引制度、廃棄物税、全国大気環境基準のレビューの見直しの例が該当する。
- 重要なことに対しては、実施とその有効性の両方に関するモニタリング、評価、レビューを行うことに当たり、意思決定のための良い証拠を持つことと、環境上のアウトカムに向けた進展が見られるかどうかを知ることが重要である、ということを環境省は認識している。この分野で「強固」と評定されるためには、環境省は以下のことを行わねばならない。
  - 国際的報告、環境現状指標、資源管理プロセス、インパクト指標に関するモニタリングを継続的に拡大し、鍵となる分野を包括的かつ一貫した形で確実にカバーすること。
  - 政策、プログラム、法制、規制の有効性及び実際の環境上のアウトカムに向けた進捗に関する評価を優先事項とすること。
  - モニタリング、レビュー、評価から得られた情報をインプットとして利用し、セクター全体で予算の制約が高まる中、環境省と資源管理分野にとっての優先事項を決定する際の助けとすること。

---

<sup>47</sup> Ministry for Environment (2011) “Professionalising Policy: Cost Opportunity Benefit Risk Analysis”

<https://www.mfe.govt.nz/sites/default/files/About/cobra-mfe-policy.pdf#search='Cost+Opportunity+Benefit+Risk+Analysis'>

## ■保健省

レビュー：「改善余地あり」

- ・ 省のアカウンタビリティに関する文書は今では、システム上のアウトカムを達成するために目指されるインパクトを省の活動がいかにして生み出すかに関する良い物語を語るものとなっている。保健省は評価に関する取組の良い礎を有してはいるが、より実効性を高めるためには、省の組織の在り方とセクターの在り方を一貫した形で関連づける必要があり、未だかなりの作業が必要である。
- ・ 保健省は、機能レベル及び上級指導チームにおける重要業績評価指標（KPI）の合理化を含む、インパクト達成に関する内部モニタリング改善の必要があることを認めている。これは現状ではその初期段階にあり、この報告書で既に議論されたとおり、戦略的アウトカム・フレームワークの見直しを通じて補強される必要がある。保健省は最近になって、アウトプット業績測定基準の月例報告を導入した。これは外部に報告される測定基準に基づいたものだが、外的には報告されない、いくつかの測定基準も含まれている。また統合された形でその他のインパクト、アウトカム、そしてセクターに対する影響を上級指導チームに対し定期的に報告する案についても対話が始まっている。保健省の目標達成状況、地域保健ボード（DHB）の赤字額、購入されたサービス等の支出額・内容に関しては、定期的に省内部及び大臣に対する報告がなされているが、こうした報告の他については組織的アプローチは未だ取られていない。
- ・ 我々が発見した所によればまた、政策や作業プログラムに関しても、サービスに関しても、省内に評価の文化はほとんど見られず、利害関係者、あるいは顧客に関する組織的なレビューの痕跡は特に少ない。財政モデリングや費用対効果分析を含む質の高い投資対効果検討書は、新しいあるいは鍵となるイニシアティブを下支えするために一貫して実行されてはいないようである。我々がマネージャーに対し、プロジェクトあるいは作業プログラムが成功したかどうかをどのように判断するのかを尋ねたところ、多くが答えに窮してしまった。我々はまた、便益の追跡に対する意識が比較的低いことを発見した。変化に着手する前の現状がほとんどベースライン化されないために、便益を量的に示すことが困難になっているのである。
- ・ 我々に答えたインタビュー対象者の多くが省の文化として言及したところによれば、実施状況が悪くても、そこから生じる実務への影響は全くあるいはほとんど無く、得られた教訓の循環的フィードバックは未開発であり、マネージャーは一度始められたプロジェクトを中止することに消極的である。保健省が、省内で有効に評価を通じた改善プログラムを実施しようとするならば、証拠、レビュー、追跡管理措置を重視する組織文化の強化に注意を払うことが肝要である。この分野で「強固」の評定へと移行するためには、次のことが必要となる。
  - 上級指導チームにおいて合意された重要業績評価指標に照らして、四半期ごとあるいは月ごとに、組織的業績のレビューを行う。これに含まれる報告の対象は、

組織及びセクターに関する財政的業績・非財政的業績、そしてリスク及び人的資源に関わる問題とする。

- 鍵となる保健プログラムの評価を担う。そのための内部評価グループを設立する。
- 保健省における既存の分析・データ・評価チームの仕事に対して、及びこれらの諸チームがいかにして組織全体における意思決定プロセスに関与しているかに関して、レビューを行う。
- 量的及び質的便益の追跡と結果活用に焦点を当てた、プロジェクトのモニタリングと報告に関する定期的プログラム評価を行い、業績の悪いプロジェクトを中止、あるいは再編成する。
- 投資対効果検討書の作成と認可を、より厳密なものとする。

## ■職業局

レビュー：「改善余地あり」

- ・ 職業局は新しい戦略へと移行しているが、この新しいアプローチでは有効性を分析し、モニタリングし、報告することを予定しているが、そのための最善のやり方に関して未だ確信が持てないままである。アウトプット計画書は高い水準に設定されているが、全体的なアウトカムを職業局の活動に結び付けるためのメカニズムを欠いている。中間アウトカム測定基準の開発に関する作業が継続されているが、これは戦略的実施を「いかに」行うかが不明瞭であるために、複雑困難なものとなっている。以上のこと全てに時間がかかり過ぎている。我々は雇用局に対し、戦略が合意され次第、達成度を示す何らかの単純な指標を開発することで、職員、関係する教育省及びその他の関係者からの信頼を高めるよう奨励する。これらを行う上で、さらなる遅れが生じれば、鍵となる利害関係者の期待を管理する上で重大なリスクが生じるであろう。
- ・ 成熟した便益モデルが不在である中で、職業局が取ってきたアプローチは、様々なイニシアティブのテスト及び試験的運用を行うというもので、これらは適切である。職業局はまた、アウトプット規約及びコンプライアンス書類作成の枠を越えて、アウトカム、インパクトの評価やレビューに関する能力を、より組織に組み込まれた形で発達させる必要がある。職業局がそのブランドと存在感を高めるには、ニュージーランド国民に対して継続的価値を測定し示すことができなければならない。

## ■首相・内閣省

レビュー：「改善余地あり」

- ・ 首相・内閣省は、伝統的に、関係者と積極的な取組を行い、自らの活動について首相などの主要な関係者からのフィードバックに主に基づく主観的レビューを行っている。内閣文書が時宜を得たものであるかどうか等、いくつかの客観的な測定基準は今までも、そして将来においても継続的に用いられるが、これらは測定基準の中でも比較的機械的

なものである。会計監査院は過去3年間、次官に宛てられたマネジメント報告書において、首相・内閣省のサービス業績情報と関連システムを「良い」と評定しているが、これは様々な改善の余地があるということを示す評定である。2011年の報告書で会計監査院は、次のようにコメントしている。「設定された目標に関して、具体的に決められた明確な測定ターゲットが存在しないために、首相内閣省がこれらの目標に関する進展をいかにして示すのかは不明瞭である。」関係者からのフィードバックは正当であり、これは重要な業績評価基準ではあるが、首相・内閣省はより客観的な評価基準と業績ターゲットの開発に更に配慮する必要がある。最近の内部レビューではこれらの課題が認識されてはいるが、これをどのようにして達成されるべきなのかに関して明確な答えは与えられていない。

- ・ さらなるモニタリングとして省内で行われているのが、独立のレビューや評価である。これには（2006年以降行われたものの中からいくつか挙げるならば）サイモン・マードックによる機密情報セクターのレビュー、ムレイ・ホーンによる費用対効果レビューやマイケル・ウィントリングハムによる国際渉外レビュー等がある。しかし、首相・内閣省が定期的なレビューを計画せず、これに対し予算を割り当てていないため、これらの独立したレビューや評価はその時々成り行きにまかせたものになりがちである。首相・内閣省は業績測定に関する体系的プログラムを開発することで進捗と業績を監視し、また運営方針や慣行が最新の状況に適合したものであるかどうかを点検すべきである。これには中心省庁（財務省、行政サービス委員会、首相・内閣省）において首相・内閣省がどれだけ有効な形で自らの役割を果たしているかに関する評価も含まれるべきである。

## ■第一次産業省

レビュー：「改善余地あり」

- ・ 第一次産業省は、ニュージーランドが直面している課題の多くが長期的なものであり、セクターの輸出収入を2025年までに倍増させようとするならば、新しいアプローチが必要であるということ認識している。明らかに検討を要する領域はあるが、政府がこの目標を達成するために何をすべきかは明白でない。解決のために必要となるのは、何が上手く行くのか、政府はどこで最も多くの価値を創成できるのか、そして介入の費用総額はいくらになるのかを評価するための明確なフレームワークに基づいた政策の革新と起業家精神である。これを支えるべきなのが、様々なことを試験的に行おうとする意欲と、上手く行っていることを迅速に評価し、そうでないことを放棄する組織能力の向上である。これには確立した監査機能を越えて、はるかに多くのことが必要とされる。むしろ、これには政策、プログラム、サービスの監視、測定、見直しを行い、省が意図された成果を挙げていることを確実化するための確立された能力を伴った高水準のレビューが必要である。これはその規模と深刻度という点において、第一次産業省が直面

している最大の課題の一つである。レビューと評価の基準を早期に定め、特に政策の革新が最も決定的となる分野においてレビューと評価のプロセスにより、迅速に対応し、迅速に学び、迅速に修正するアプローチを下支えすることが必要である。

- ・ 測定とレビューの諸要素は、どれも確立されておらず、あるいは第一次産業省の運営の仕方のうちに組み込まれておらず、政策革新と起業家精神に必要とされるプラットフォームを提供できていない。以下、対応の方向性を示す。
  - 目指す業績の基準を高い水準に設定するというだけでは、強力な指針を提供するには不十分であり、具体的に何が上手く行くのかを評価するための明確なフレームワークへと落とし込まねばならない。報告のための諸々の道具、そしてこれらを下支えする評価基準に関する情報の収集プロセスは、体系的かつ普及した形では未だ存在しない。このことが戦略にて示されている四つの焦点領域を追求する努力を妨げている。
  - 省の業績のモニタリングと評価は、主に公的セクターに求められる必須要件により推進されており、本来的に求められるように学びと継続的改善を下支えするというものになっていない。そのため、事業マネジメント情報、そして規制上及びその他の政策介入の有効性に関するデータの収集の規模と頻度に関して、諸々の改善が必要である。
  - レビューと評価は、第一次産業省を設立・統合前の機関において確立されていなかった。保証評価理事会 (Assurance and Evaluation directorate) におけるわずかな経験が、評価に関する能力の強化のために用いられており、評価プランが作成中である。しかし、これらの歩みは課題を鑑みれば初期段階の小さなものでしかない。懸案事項が見極められている事例、例えば [キウイの樹木を死滅させるバクテリアである] Psa-V や莓の種の侵入への対応に際しては、レビューが実施されているが、積極的で体系的な評価フレームワークは未だ存在しない。更に、既存の規制やプログラムに対するレビューを後から行う試みは、事前にレビューと評価の基準が設定されていないために阻害される。評定を「強固」へと向上させるためには、これらの弱点の改善に取組、革新的な方策によりマネジメントにより深く組み込むことが必要である。グッドプラクティスの例はあるが、関係する情報をより広範囲に把握し体系的に活用することが、業績改善を一貫した形で達成するためには必要である。

#### ■行政サービス委員会

レビュー：「改善余地あり」

- ・ 過去 12-18 か月間における行政サービス委員会の事業戦略と運営モデルの大規模で徹底的な点検により、成果を達成する上での行政サービス委員会の有効性が未だ評価不可能であることが明らかとなった。過去においてサービス評価基準は、アウトカムや成果

に比べ、あまりにアウトプットの測定に焦点を当てていた。例えば、公的サービスにおける最高責任者である次官を任命する役割を果たすための指標は再指名の数で、彼らの質、あるいは力量を何ら評価するものではない。

- 我々が受け取ったフィードバックの示すところによれば、行政サービス委員会は各省の次官の業績のモニタリングという主な役割に関しては以前よりもはるかに良い業績を上げているが、この目標に照らした業績の測定は十分に開発されていない。例えば、各省次官の評価に関して、その業績レビューが3か月以内に完成したかを報告しても、それはリーダーシップと業績を強化するという自らの役割を行政サービス委員会がどれだけ有効に実行しているかを示すものではない。我々の気づいたところでは、2012年末に導入されたオンラインの次官サーベイによって、期待の状況と業績レビュープロセスに関し、将来有用な追加的フィードバックが提供されることになる。有効性の最終的な度合いは、「ニュージーランド国民のために卓越した成果と費用対効果を達成する」という国家部門のビジョン達成に反映されるが、その過程では成功を測定するためのより有効な測定が必要となる。行政サービス委員会の事業戦略及び運営モデルの再設計に続いて、成功に関する新しい評価基準が行政サービス委員会の新たな政策意図説明書(SOI)において設定される。これらの評価基準は、システムの主導、卓越した業績の達成、システム能力の形成、そして信頼と一貫性の強化という、四つの柱に一致したものである。これらは次の年次報告書で報告される。
- 行政サービス委員会はPIFセルフレビューにおいて、そのマネジメント報告を改善し、マネージャーに対してより有益な情報と分析を提供し、目標達成をより確実に保証することを視野に入れていると述べている。そして「行政サービス委員会はまた、自らが行った提言と、自らの下した決定について、より多くの時間と資源を用いて評価を行う必要がある」と結論付けている。内部では、行政サービス委員会は評価基準を検討し、政策を更新し、継続的改善を通常業務として扱うことを通じてプロセスの効率性を根付かせるためのレビュー・モデルを最近採用した。しかし、有効性の評価基準に関する合意をまず形成し、それに対して仕事をするのが重要である。我々の観察するところでは、行政サービス委員会は(本報告書の他の部分で言及するように)近年多くのレビューを経験しており、職員には「レビュー疲れ」の兆候が見られる。我々に対してなされたあるコメントによれば、行政サービス委員会がレビューの実施に費やす時間と金は膨大であるが、これに対し[レビューの結果に応じた措置の]実現に費やされる時間と金はあまりに少ない。定期的な自己レビューと得られた教訓に応答した措置を取る文化を根付かせることが重要である。

## ■運輸省

レビュー：「弱い」

- ・ 運輸省は昨年、アカウンタビリティ文書とマネジメント報告に用いられる業績評価基準の改善という点で進展を見せた。しかし、いくつかの評価基準は未ださらなる考察を要する。会計監査院は、セクターの成果を測る指標を含むサービス業績情報を更に改善すること、国際的な比較とベンチマークを提供すること、そして全ての評価基準に関して適切なターゲットを確実に設定することを提言している。
- ・ 多くのレビューが、セクター活動の鍵となる分野において行われてきた。これには規制改革プログラム、車両認可と農業用車両及び空輸に関する政策のレビュー、そして王領への投資に関するレビューが含まれる。これらのレビューは重要であるが、現段階では継続的なレビュープログラムとして実施されていない。運輸省のPIFセルフレビューでは、鍵となる政策領域のレビューに関し、より体系的なアプローチを開発する必要があることが指摘された。運輸省はニュージーランド経済調査機関（NZIER：New Zealand Institute of Economic Research）に依頼して、自らの政策文書の質に関するレビューを行わせている。しかし、これらの取組の価値は、マネジメントを改善するための包括的アプローチへと組み込まれない限り、限られたものに留まる。運輸省は、研究員がプログラム作成に関与することを確実化するべきである。これによって、終了時点での評価（downstream evaluation）は、客観的な証拠の収集に基づくものとなる。
- ・ 運輸省には、統計やその他の調査成果物及び分析を作成する、専門家のチームがある。このチームの作業の多くは、現在では交通安全に焦点を当てたものである。このチームによる作業がどれだけ適切に政策と関連づけられ、また、運輸省のより広い政策アジェンダに影響を与えているのか、という点が問題となっている。このチームと上級指導チームの間で政策立案に関する情報が相互的に良い形で流れることが肝要である。このことは、調査が政策プログラムに情報を提供し、調査結果が正しい領域に向けられ、また政策立案が証拠に基づいたものであることを確実化する一助となる。そのためには、同時にこのチームは交通安全とは別の諸領域における能力を形成しなければならない。
- ・ 本報告書の他の部分で議論されているように、運輸省は上級職員の分析技能を改善させる必要がある。その一端として、運輸省は国際的連携とアイデアの共有を確立するべきである。諸外国の専門家によるパネルは、鍵となる事業領域における考え方について、さらなる、またより深い課題の提示とレビュー方策を提供し得る。これは現在運輸省のアウトプットの質を改善するために行われている優れた仕事に加わるだろう。要約すれば、運輸省は以下のことにより、この分野を改善し得る。
  - 継続して、サービス業績情報を改善する。
  - レビューに関する体系的プログラムを作成し、鍵となるプログラムの作成段階において、事前に評価をその中へと組み込む。
  - 調査分野と政策分野の間に、情報の良い形で相互的流れがあることを確実なも



のとする。

- 国際的連携を含め、分析に関する課題を提供する他の方法を考慮する。

## ■自然保護省

レビュー：「弱い」

- ・ 自然保護省は組織全体をカバーするモニタリング及び評価のフレームワークを持っていない。しかし、政策意図説明書（SOI）やアウトプット計画書のアウトプット指標、アウトカム指標については年次報告書を通じて実績を報告している。これらは主にインパクト、アウトカムに焦点が当てられている。現在、中間アウトカムレベルのモニタリングシステムを自然遺産の業績モニタリングをモデルにして開発中である。チーフアシュアランスオフィサーが音頭を取り、内部監査とリスク分析を実施している。これは、監査とリスク委員会及び外部監査人（KPMG）が実施を決めたものである。これらの取組は主にプロセス評価に焦点が当てられている。更に詳細なプロセス評価は非定期的ではあるが組織全体で実施している。しかし、アドホックなもので、あまり良く機能しておらず、また重複もある。省内で実施されているアシュアランスチームによるコンピューターを駆使した財務、非財務のレビューは大変印象的である。この取組によって、必要であれば調査が求められる変則的な状況を把握することが可能となっている。
- ・ 自然保護省では、現在、法律で求められている事項を超えて経常的に評価に取り組むことに関してあまり意向はないように思われる。フィードバックループや経験からの学習及びそれを通じて継続的な発展は、パートナー、利害関係者、消費者からのインフォーマルなフィードバックと比較して自然保護省には定着していない。
- ・ 自然保護省は学習する組織へと変化したいという希望は示している。しかし、それを実現するシステムを導入することについての理解がない。様々な改革に向けての取組が実践されているが、有効性を検証するとともに学習する組織への変革を行うような証跡は確認できない。学習する組織へと変化させるためには、顧客やユーザーの意向やニーズを経常的な業務プロセスに取り込むことが求められる。
- ・ 将来を見通すことのできる組織的な学習機能の確立は、近年、自然保護省が実施しているような定期的で大幅な組織的見直しの必要性を低減させるかもしれない。

参考資料11 アクションプラン、フォローアップ報告書における業績評価の指摘事項（p94 関連）

○アクションプランにおける業績評価に関する記載内容

- 主な指摘内容は、有効性・効率性評価基準の見直し（マオリ発展省）、組織全体、ビジネスユニット、個人のレベルの効率性・有効性の測定・評価（外務・貿易省）、業績マネジメントの見直しと効率性指標の設定（土地情報局）、であった。

■マオリ発展省

PIF レビューに際してマオリ発展省は「優先事項調整レビュー（Priority Alignment Review）」を実施し、優先事項の達成を確実化するためのマオリ発展省の最適な在り方を決定することを目指した。優先事項のうちマオリ発展省にとって特に重要なのは、次の2点である。①2014年までにワイタング条約の全ての内容について合意を達成すること、②近年発表されたワーナウ・オラ（Whanau Ora）政策の実施における指導的役割を果たすこと。この他にも2010-13年の声明で明確に提示された種々の優先事項が存在する。PIFレビューに応じてマオリ政策省は、「戦略的運営」「活動の優先順位化」「人材育成」「有効性と効率性の測定・達成」の4領域に焦点を当てている。

図表参 11-1 マオリ発展省の対応

PIF 報告書における優先事項	必要とされるアクション
有効性・効率性評価により焦点を当てること（勧告4）： 業績及びインパクトの評価に関しては改善の余地があり、コストパフォーマンスの最大化と情報に基づいた決定のためには有効性と効率性をより良く測定することが必要である。	A. インプットとアウトプットの両方のレベルにおける省全体の有効性・効率性評価基準は開発途上にある。これらの評価基準を、それが適切な場合にはマオリ発展省の業績を他の省庁の業績に照らして評価する際に用いること。暫定的な一連の評価基準、及び可能なその他の評価基準についてのより広汎な議論を進めるために幹部主導チーム（Executive Leadership Team: ELT）へと提出すること。特に有効性・効率性評価基準の水準を高めること。

（出典）マオリ発展省資料より作成

■土地情報局

土地情報局は近年ニュージーランドにおける不動産取引の在り方の変化を監督することに重点を置いており、土地取引の100%電子化を達成した。レビューの勧告を受け、アクションプランで目指される業績の主な改善点は次の三点である。

- ニュージーランドにおける地理空間情報の活用を強化すること
- 顧客満足度の向上
- 戦略に沿った形で人的資源、文化、能力を調整すること

またアクションプランでは、土地情報局がその活動をいかに優先づけ評価するか、及びい

かにその効率性を確保するかが提示されている。

図表参 11-2 土地情報局の対応

PIF レビューにおける勧告	勧告を受けた土地情報局の応答	具体的方策 (Action Steps)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画プロセスのレビューを行い、これを局レベルでより良い形で水平的かつ垂直的に一本化すること (勧告 5)。</li> <li>・局のプログラムのレビュー計画及び評価計画、あるいはそのどちらか一方を作成すること (勧告 7)。</li> </ul>	<p>土地情報局は、これまでと同様に業績改善・計画・レビューのためのプロセス策定を進める。局の最新の政策意図説明書書 (SOI) は、①業績測定方法の改善及び②調査と評価に対する全体的なアプローチの評価の各改善の 2 点に焦点を当てている。PIF のレビューは、これらのイニシアティブの重要性を強化するものである。</p>	<p>a) 以下の内容を目的としたプログラムを実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業績測定の改善。</li> <li>・既存の計画プロセスを局レベルで、より強固に根付かせること。</li> <li>・局の経営戦略策定チーム (Corporate Planning Team) の役割も含め、計画に際した役割や責任の所在を明確にすること。</li> <li>・局のイニシアティブに対する評価プログラムの策定およびその監督。</li> </ul> <p>b) 計画段階から個々の業績契約 (業績評価) に至るまでの期待される一連の業績内容を再評価し、2010/2011 年に業績マネジメント・システムに加えられた変更点を更に見直すために必要な措置を取る。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・財政上の観点から局の行う活動の効率性評価の計画を作成し、効率性達成の責任をライン・マネージャー (line manager) に負わせること (勧告 6)。</li> <li>・2011 年 7 月までに、効率性向上に関するレビューに関していかなるプロセスを導入し得るかを同定すること (勧告 10)。</li> <li>・新しい FMIS (財政マネジメント情報システム: Financial Management Information System) システムの導入を続行し、その際に財務省の現行の BASS (行政支援サービスベンチマーク: Benchmarking of Administrative &amp; Support Services) プログラムとの連携を考慮すること (勧告 14)。</li> </ul>	<p>土地情報局は近年、ニュージーランドにおける土地取引援助サービスの改善を通じた効率性向上に重点を置いてきた。「ランドオンライン」による取引の 100%電子化を達成した今、効率性に関して焦点は次の 2 点に移行しつつある。①より広い局の活動・サービスに関して効率性を向上すること。②可能な場合には局内においてサービスを共有すること。</p> <p>IT レビュー計画、「顧客戦略 (Customer Strategy)」、海外における投資モデルの評価プロジェクトなど、さらなる効率性向上に向けた多くのイニシアティブが進行中である。PIF レビューでは局内部のプロセス及びシステムに投資すること、より強力な効率性志向の文化を根付かせることの重要性が強調された。</p>	<p>a) 次の手段を通じ、局内部において、より強力な効率性志向の文化を根付かせる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ (業績測定の改善に向けた措置と合わせて) 局の活動の効率性を財政的観点から測定すること。</li> <li>・ (人事のレベルを含め) 効率性向上に関する継続的かつ積極的なレビューを確立すること。</li> <li>・効率性向上に関してライン・マネージャーに期待される内容を明確にすること。</li> </ul> <p>b) 新しい FMIS システムの導入を進め、マネージャー支援のための内部システムを改善する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・他の機関における FMIS 能力を活用するための選択肢を検討する。</li> <li>・FMIS をいかに続行するかを決定する。</li> <li>・新しい FMIS を導入する。</li> </ul>

(出典) 土地情報局資料より作成

■外務・貿易省

PIF 報告書で指摘された外務・貿易省の活動における改善可能な点は、既に多かれ少なかれ既に予想されていたものであり、過去一年の間に策定され現在進行中の包括的組織的変革プログラム「Ministry 20/20」の中に組み込まれている。PIF 報告書で同定された特定の優先事項に応じて、外務・貿易省は「Ministry 20/20」とも関連する以下のアクションプランを策定した。

図表 参 11-3 外務・貿易省の対応

PIF レビューにおける優先事項	優先事項に取り組むためのアクション
9. 組織全体、ビジネスユニット、そして個人のレベルにおいて、業績・効率性・有効性の測定・評価の強調を促進すること。	「Ministry 20/20」措置ワークストリーム 及び 2010 年度における業績評価測定フレームワーク (Performance Measurement Framework: PMF) レビューのためのプロジェクトを進行中。 アクション・ステップ 9.1. プロジェクト業績を挙げ、外部的アカウントビリティ基準を達成するための新しい組織的測定システムについて合意を形成し、2010 年度に向けてこれを実施すること。 9.2. 「職員業績マネジメント・システム (Staff Performance Management System)」のレビューを行い、2011 年度に向けてこれを実施すること。 9.3. プロジェクトのマネジメント及び評価を省の全体で組織化すること。

(出典) 外務・貿易省資料より作成

○フォローアップ報告書における業績評価に関する記載内容

- ①～③と同様に内部の業績評価が対象になっている。いずれの指摘においても省庁のマネジメントにおいて、業績測定が重要であることが前提の記載となっており、PIF レビューを踏まえて対応した個別の事項を中心に、現状、課題評価と今後の方向性等により整理されている。
- 主な指摘内容は、省内の業績評価の体制の整備・見直し (国防省、太平洋離島省、環境省、法制局、関税局、運輸省)、人材育成 (国防省、司法省)、指標の設定・分析 (法制局、貿易経済促進庁)、であった。

■国防省

- ・「省庁の対応」において、「継続的な進歩のためには絶えざる注意と有効なフィードバックの循環が必要であることを国防省は認識している」と記載されている。
- ・2012 年の PIF レビューの勧告には、次の点が含まれていた。
  - 国防軍 (New Zealand Defense Force: NZDF) の改革プログラムの評価を強化すること。

- 防衛システムの理解をより良いものとする、より戦略的な評価を行うこと。
- ・報告書の項目「今日までの経緯」では、国防省の評価部門が戦略的データ主導型の新しい評価プロジェクト・モデルを導入し、職員を一新し、最も基礎的な原理からそのプログラムを再設計し、従来よりも遥かに高い戦略的重要性を持つ諸々の報告書を作成した点が指摘されている。
- ・報告書の項目「最終的所見」では、評価に関して次のように述べられている。
  - 評価の分野における近年の成果は、評価の分野で期待される水準を高めることにつながった。遂行された個々のプロジェクトは、従来の会計検査に提出する報告書に比べて内容と質の面で相当の進歩を遂げている。評価において重要となるのは、大きな文脈を見失わず、また国防軍の業績及び国防システムについて概括的な見解を提示しようということである。短期的には、評価に関してはいくつかの運営プラットフォーム上の改善が必要である。国防省がデータをより効率的に活用できるようにするための包括的なデータ・知識戦略の草案が最近評価チームにより作成されたことも重要な点である。
  - 適切な技術と態度を備えた職員の継続的補充、保持と育成が評価チームの継続的成功のためには決定的に重要である。熟練した職員を補充また保持することができるかどうかは、国防省の人材育成と、セクター全体でしっかりとしたキャリアパスを設立するための「トップ・シークレット・セクター」の効果的導入の成否にかかっている。
  - 作業要員という観点における脆弱性には、早急な対応が必要である。評価事業モデルの導入後のレビューでは、評価チームが 2014 年の事業プログラムを遂行するに当たりその処理能力を越えた作業量をこなしていることが明らかになった。今後においては、この処理能力は低下すると予想される。

■太平洋離島省

- ・PIF レビューを受けて行われた「措置の結果」として、太平洋諸島政策省のシニアリーダーシップ・チーム（SLT）は、戦略的計画作成と評価に従来と比べより一層尽力するようになった。また同省は、業績をより良く監督するためにマネジメントに関する情報を作成・活用するようになった。

PIF レビュー（2011）における勧告	勧告に応じて取られたアクション
<p>勧告2：省の目標・優先事項の設定／資源配分／組織開発／業績評価／省のビジョンと上級シニアリーダーシップ・チーム（SLT）が期待する内容の職員への伝達において、シニアリーダーシップ・チーム（SLT）が集散的リーダーシップを取るべきである。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シニアリーダーシップ・チーム（SLT）が戦略的計画、成果のモニタリング及び主要な組織開発・能力開発の問題にかかる時間は、現在では2011年に比べてかなり増加している。省レベルでこの作業の成果を押し進めるために、シニアリーダーシップ・チーム（SLT）は主要な政策領域のそれぞれについて、マネジメントのレベルにおける「連携グループ」と省全体のレベルにおける「案件チーム」（現在では「優先事項チーム」）を設立した。</li> <li>・省の戦略的方向性がより厳密に定められ明確に説明されたことで、業績のモニタリングと成果の評価がシニアリーダーシップ・チーム（SLT）にとって容易になり、またその重要性が職員によってより良く理解されるようになった。計画、評価、業績モニタリング及び報告のための専門職員の補充は良い結果を生んでいる。報告業務についてのワークショップが省レベルで行われ、全職員に対して包括的なガイドラインが配布されている。</li> </ul>
<p>勧告4：マネージャーや職員が絶えず自らの仕事から生じるインパクトとその効率性を評価することの必要性を更に強調すべきである。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省の業績モニタリングを強化するための第一歩として、過去数か月の間に、省の戦略的方向のレビュー及び恒常的報告フレームワークの構築が進展した。新規に雇用された専門職員によって、設定目標に照らした省の達成度の追跡に関するワークショップが行われている。</li> <li>・省の報告フレームワークに対するレビューにおいて成果情報が組み込まれており、シニアリーダーシップ・チーム（SLT）は今では自らの活動の成否をベースライン・マネジメント情報に基づいて評価することにより多くの時間を割いている。大臣への四半期報告書では省の活動領域のそれぞれにおけるインパクトと効率性が評価されている。</li> <li>・ニュージーランドのパシフィカ系コミュニティにおける教育／居住／健康／社会保障の現状を示す隔年の統計と指標を作成することが計画されている。これにより、今後の発展を評価するための包括的なベースラインが設定され、また対応を必要とする問題の特徴と深刻さについて注意を喚起することが可能となる。</li> </ul>

（出典）太平洋離島省資料より作成

■環境省

- ・「省庁の対応」において、以下のように示されている。
  - 2014年のフォローアップ報告書による勧告の主な内容は、測定可能な環境上のア

アウトカムを備えた戦略計画の必要性に関するものである。環境省はこの点を優先事項とする必要性に同意する。環境省はいくつかの主要な活動プログラムにおける既存の考察を基に、2014年の「新大臣に対するブリーフィング」を準備する過程でアウトカムに関する考察を更に深める予定である。この点に際しては測定可能な環境上のアウトカムと目標値を備えた戦略計画の策定が優先される。2015年度予算の準備プロセスにおいて環境省は、進捗を省の内外に報告する際に用いられる業績測定のレビューを行い、これを改善する予定である。

- ・報告書の項目「序論」のうちの2つの項において、フォローアップ報告書が焦点を当てる領域として「モニタリング・評価・レビュー」が挙げられている。この点に関しては、以下のように示されている。
  - 「環境省で2012年PIFレビュー後に生じた運営上の変化」の項：2012年のPIFレビューでは環境に関する法律や介入の有効性についての評価が、省の活動の中に未だ十分に組み込まれていない点が指摘された。2013年における運営モデルのレビューを受けて、現在では省庁間評価ネットワークが設立されており、また、モニタリングと評価を絶えず改善してゆくための戦略について策定中である。
  - 「今後4年間における成功の形」の項：環境省がニュージーランドにおける持続可能な発展のための信頼できるプラットフォームとなるために決定的な要因の一つは、次の点にある。すなわち、過去4年間における主要な環境マネジメント改革に対する有効なモニタリング及び評価制度によって、将来のプロジェクトの改善の礎となる強固な証拠基盤を提供することである。

#### ■ 司法省

- ・報告書の項目「人材指導及びマネジメントの強化」において マネージャーに、仕事に対する職員のエンゲージメントの改善を目指すインセンティブを与え、またそのためのトレーニングを積ませる必要がある、と指摘している。この点に関しては、計画されている「人材業績スコアカード」が助けとなるはずである。

#### ■ 法制局

- ・報告書の要旨において、最初のPIFレビュー以来の改善点として、新しい業績フレームワークが開発されたことが挙げられている。これにより、法制局の目指す内容及び法制局の業績測定の在り方について、より大きな透明性とアカウンタビリティの実現が可能になった。
- ・「継続的改善の機会」の項において、今後の継続的改善のための鍵の一つとして、(質的及び量的な)金額に見合う価値 (value for money) をより良く理解し提示する必要性が挙げられている。次なる課題は法制局の持つインパクトを測定することである。また、新しく設定された目的/戦略/ビジョンの実現に際した進捗状況を測定する必要もある。

## ■女性省

- ・報告書の項目「2010年のPIFレポート以来の進展」では、女性産業省がインパクト測定に関する作業を開始した点が指摘されている。しかし、この点に関しては課題が残っている。省が介入を通じて産み出しているインパクトを特定する必要、そして新しく設定された目的／戦略／ビジョンの項目に該当する改善を実行に移す作業の進捗状況を測定する必要がある。また、政策意図説明書(SOI)に関して新しいインパクト測定基準が開発されたが、これが具体的で測定可能なアウトカムに結び付けられているかどうかという点については、現状は疑問の余地がある。

## ■貿易経済促進庁

- ・報告書の「要旨」において、最初のPIFレビューによる一連の勧告のうち未だ十分に実行されていない要素の一つとして、情報技術(IT)及び知識マネジメントの分野で「分析により焦点を当て、業績測定基準を改善させること」がある、と指摘されている。
- ・最初のPIFレビューによる勧告が示した優先事項の一つであり、勧告のほとんどが実行されている「ガバナンス」の領域について、貿易経済促進庁が会社の業績やポートフォリオ業績に与える影響を評価する基本的な業績評価測定基準を更に開発することによって、改善の動きが更に強化されるであろうとの推測がなされている。しかし、これらの測定基準は未だ萌芽的段階にある。
- ・「分析により焦点を当て、業績測定基準を改善させること」についての詳細説明：
  - 業績評価の改善について、これまでは会社レベルのデータの質的改善に焦点が当てられてきたが、今後はデータが我々に示し得る内容の理解とその説明の改善に注意を払うべきである。このデータが示しうる内容とは、次の点に関するものである。①ポートフォリオのレベルでの業績、②省の介入に対する応答性及び輸出の伸びと最も密接に結びついている会社レベルでの特性や業績指標の同定、③輸出業績改善に対する省の貢献を同定するための単純な測定基準の同定、④上記のデータと、省が負担した総コストの関連付け。
- ・この点を改善するため貿易経済促進庁は、現在では未加工である会社レベルのデータを、省とその顧客の両者にとって有用な情報源へと変化させるための大規模な研究プログラムを策定し、それに出資することが必要になるであろう。

## ■関税局

- ・「序論」によれば、PIFレポートでは、税関庁が対応しなければならない課題として「業績測定の改善」があげられていた。
- ・この点について要旨には以下の記載がある。
- 税関局の戦略的優先課題のいくつかは新しいものであるため、進捗の測定基準は未だ十分な吟味を経ていない。しかし、税関局の120日単位の計画サイクルが成果を挙げるた



めには、目標とされる成果や成果物を明確に規定することが必要である。

- ▶ 税関局は運営上の作業に対する多くの良い業績指標を有している。また変革の最中にある重要な諸領域においては「戦略的スコアカード」の草案が作成されており、最終的にまとめれば、これは進捗を記録することを可能にするだろう。

#### ■ 運輸省

- 2013年のPIFレビューでは、レビューと評価が弱点領域の一つであることが指摘された。これに対応する運輸省の応答は、ニュージーランド経済研究センター（New Zealand Institute of Economic Research: NZIER）の評価基準の省内の業績マネジメントへの導入及び規制影響評価（Regulatory Impact Statement: RIS）の改善により、省内部の業績マネジメントに関する活動の内容と質を保証するプロセスを強化することである。

## 参考資料12 Core Guide 3の個別の指摘内容 (p108関連)

### ■各項目の結果

各項目の結果を要約すると以下である。

#### ①成果

政府の優先事項の実践は、核となる業務よりも（成果と）相対的に良い状況であった。また、核となる業務の効果は効率よりも良い状況であった。このことから、省庁は、問題に対処し、大臣を満足させることには長けているが、ニュージーランドに多大かつ継続的な付加価値を与えるための主な機能を効率的に実践することにはそれ程長けてはいない、ということが推察される。驚くべきことではないが、明確な目標が示されている場合、省庁は優秀な成果を示す傾向にある。すなわち、目標が目的として示されている場合、省庁はその結果に向けて業績の比較をデータなどを用いて進捗評価し、成果を実現するため運営モデルや組織的機能のエレメントの調整を行う傾向にある。

#### ②戦略と役割

これらのエレメントに不備、または欠落している部分があると、組織的マネジメントにおけるほとんどの側面に問題が生じてしまう（これらの組織機能に関するエレメントは全体の中でも最も低評価である。）。目的、ビジョン、戦略の改善の鍵は、全体的に見て、リーダーシップに直接関係する要因にあると言える。

組織的構造はしばしば、長年の行政運営の蓄積により形成されるものである。よって、省庁の戦略を支持するような組織構造を慎重かつ適切に設計して形成されるものではない。

大臣との関係は全体的に重点が置かれ、反応も良好であった。なお、大臣が低評価を下す場合は、通常、事前の計画や中期的な焦点の欠落、若しくは、好ましくない出来事の発生への不十分な対応が反映されている。

この3つのエレメントにおいて優秀な業績を示した省庁は共通して以下のことが言える。

- ・ a 次官が大臣の優先順位、ニーズ、リスク選好などについて深く理解している。
- ・ b 大臣と省庁との良好な協力関係がある。
- ・ c 確実に結果を出すための最も効果的な介入と影響力を制度レベルでよく理解している。
- ・ d 強く自信に溢れたリーダーシップがあり、説得力のある組織的考えを有する。この組織的考えとは、怠慢・不満を解消するような向上心のある考えで、当省庁がニュージーランドにどう付加価値を加えるかを示し、職員と利害関係者を魅了するものである。
- ・ f 運営モデル、構造、達成責任の浸透に対して計画的なアプローチがある。戦略を基にした連絡と変更管理計画を持つと同時に、後から補足するのではなく連動して運用

を行っている。

- ・ g 戦略を更新し、包括的にし、定期的に見直すためのメカニズムがある。

### ③内部のリーダーシップ

ここでのエレメントに関する評価は著しく低い。

省庁の幹部によるリーダーシップはしばしば欠如し、スタッフの取組も3つの省庁を除いて全て期待値以下であった。更に、人材開発においてはいくつかの優秀な例があるものの、全体として労働力戦略は欠如し、質の低い業務の管理も行われていなかった。また、業務管理政策も目的と戦略に合ったものではなく、戦略実施のメカニズムとしてよりかはむしろ、コンプライアンスの指針としてみなされていた。

職員は今日の問題を管理し大臣や主要な利害関係者と良好な関係を築いているかもしれないが、全体的に見れば、強い関係を形成してはいないという結果が示された。また、公共サービスに関心のある優秀かつ熱意を持った人材の開発も大概行われていない。

省庁において一貫して業務評価が低かったこと以外に、評価にこれといった強い傾向は見られない。ただし、ここでのエレメントには「目的、ビジョン、戦略」と強い相互関係が見られた。ここから、「目的、ビジョン、戦略」は内部のリーダーシップにおける重要な前段階であると仮定した。他にも、良好な「リーダーシップと統治」は優れた「スタッフとの関わり」にとって必要不可欠である。良好な「人材の管理」、つまり優れた「人材開発」は、優れた文化と価値観を支える。

### ④他者との協働

他者との協働を重要視すべき理由は、他者のサポートを活用せずに素晴らしい結果を出すことができる省庁というのはほとんどいないためである。良い政策を実施するには、何を実施すべきか、そして政策の対象者の反応はどうかについてよく理解する必要がある。

利害関係者と強い運営的関係を有する省庁は、現在の問題に焦点を当て受け身的な対応になっている傾向にある。つまり、利害関係者との強い関係はすなわち、結果を出すために必要な利害関係者との信頼関係を築いたということではない。利害関係者との取組は、ニュージーランドにとって生産的にならずとも、紳士的かつ頻繁に行うことが求められる。

また、国民を顧客と見るような広い視野を持たずエンドユーザーにあまり焦点を置いていない省庁が存在した一方で、顧客からフィードバックを受け取りサービスの向上に活用するための構造的・データ駆動型のアプローチを有する省庁もあった。

### ⑤提供方法の改善

この項目のうち、規制のインパクトについては、評価を受けた省庁は全体の半数のみで、評価を受けた11の省庁の内、8つの省庁は「強固」、若しくは「好位置」という評価であった(73%)。これは、他のエレメントの平均を上回っていた。

レビューは、構造、役割、責任及び、効率性、そして人材の管理と幾分か関連性のある分野で、体系的、分析的、質的、エビデンスベースのアプローチを通じた改善がレビューにおいて有効と言える。また、レビューは強い学習機能を持つ組織を形成するための重要な分野とも言える。歳入局、経済発展省、統計局はレビューにて高評価を受けた。この評価の際に、優秀な業務の主要な要素が明確にされた。その例としては、省庁がレビューを習慣化し、成果に関する指標を十分に開発している。更に、そうした指標を新規プロジェクトにも用いている。明確な優先事項に基づいて定期的にレビューを実施している、優れた評価機能が（通常、専門的なレビューグループによって）開発されている、レビューを基に適切な行動を実施している。（しばしば、こうした行動はフォローアップ・レビューにより評価されている。）おそらくこの過程の最大の弱点となるのは、優れた成功の指標を事前に開発していない、フォローアップ活動をしていないなどの場合である。

効率性と効果の改善についての業績は最も低く、その多くの要因を見ることができた。効率性の改善には、優れた業務基準と、経験から学習しようとする継続的な改善の文化が必要となる。しかし、政府サービス全体においてこれらの機能開発は未熟なものであり、部分的な理由としては財務機能、情報管理機能、資産管理機能がそこまで活用されていないことにあった。これらの重要な機能は通常単なる手段として見られているが、実際のビジネスパートナーのように見る必要がある。

#### ⑥財務と資源

留意したいことは、財務と資源における機能はしばしば、非戦略的、事務的、コンプライアンス重視、事務管理部門的なものとみなされている。通常、これらの機能は、組織のサービス管理者（大規模な省庁では補完的・最高財務責任者）を介して省庁で管理されているが、戦略策定や意思決定との関連性はあまりない。事実、これらのエレメントに関する評価とPIFの他のエレメントとの関係性はあまりない。

## 文献調査リスト

(日本語文献)

- 財務省財務総合政策研究所 (2001) 「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政のマネジメントの改革」  
<http://www.mof.go.jp/pri/research/conference/zk053.htm>
- 田中秀明 (2004) 「財政ルール・目標と予算マネジメントの改革ケース・スタディ (2) : ニュージーランド」  
<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/04j034.pdf>
- 野村総合研究所 (2006) 「海外における政策評価と予算の連携に関する調査研究」  
[http://www.meti.go.jp/policy/policy\\_management/refrect/fy17itakutyosa/hyoka-yosann-renkei.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/policy_management/refrect/fy17itakutyosa/hyoka-yosann-renkei.pdf)
- 新日本有限責任監査法人 (2007) 「政策評価と予算の連携によるアウトカム・マネジメントの強化に関する調査」  
[http://www.meti.go.jp/policy/policy\\_management/refrect/fy18itakutyosa/hyoka-yosann-renkei.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/policy_management/refrect/fy18itakutyosa/hyoka-yosann-renkei.pdf)
- 行政管理研究センター (2009) 「諸外国における政策評価のチェックシステムに関する調査研究」  
[http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/hyouka/seisaku\\_n/chousakenkyu/houkoku\\_2103.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/chousakenkyu/houkoku_2103.html)
- 内閣官房 (2009) 「諸外国の国家公務員制度」  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/koumuinkaikaku/forum/h190911/pdf/siryou05.pdf>
- 和田明子 (2009) 「ニュージーランドの公的部門改革」

(英語文献)

- PIF ウェブサイト <http://www.ssc.govt.nz/pif>
- PIF Core Guides1-4 <http://www.ssc.govt.nz/pif>
- PIF 報告書 <http://www.ssc.govt.nz/pif-reports-announcements>
- Four-year Plans <http://www.ssc.govt.nz/four-year-plans>
- Audit New Zealand “Performance management”  
<http://www.auditnz.govt.nz/who-we-are/publications-resources/assurance/performance/performance-management>
- Department of Conservation “Statement of Intent”  
<http://www.doc.govt.nz/about-doc/role/corporate-publications/statement-of-intent-archived/statement-of-intent-2013-2017/>
- Ministry for Primary Industry “Measuring our performance”

<https://mpi.govt.nz/about-mpi/our-strategy-2030/measuring-our-performance/>

- Ministry of Health “Statement of Intent”

<http://www.health.govt.nz/publication/statement-intent-2014-2018>

- Ministry of Social Development “Statement of Intent”

<https://www.msd.govt.nz/about-msd-and-our-work/publications-resources/corporate/statement-of-intent/>

- Ministry of Transport “Statement of Intent”

<http://www.transport.govt.nz/about/publications/statementsofintent/statementofintent20132016/>

- Capability Review Programme

<http://www.civilservice.gov.uk/about/improving/capability>

- Steering Group Managing for Outcomes (2002) “Managing for Outcomes: Output Plans Guidance for Departments”

<http://www.treasury.govt.nz/publications/guidance/planning/outputplan/mfo-outputplans-dec02-v2.pdf#search='Managing+for+Outcomes%3A+Output+Plans+Guidance+for+Departments'>

- Treasury (2004) “Managing for Outcomes in the New Zealand Public Management System”

<http://www.treasury.govt.nz/publications/research-policy/wp/2004/04-15>

- Treasury and State Service Commission (2008) “Performance Measurement”

[http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable\\_files/performance-measurement.pdf#search='Performance+Measurement+nz'](http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/performance-measurement.pdf#search='Performance+Measurement+nz')

- UK NAO (2009) “Assessment of the Capability Review programme”

<http://www.nao.org.uk/report/assessment-of-the-capability-review-programme/>

- Treasury (2012) “Preparing the Statement of Intent: Guidance and Requirements for Departments”

<http://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/soi-guidance-crownentities-nov10.pdf#search='Preparing+the+Statement+of+Intent%3A+Guidance+and+Requirements+for+Departments'>

- Treasury (2014) “Preparing the Annual Report: Technical and Process Guide for Departments”

<http://www.treasury.govt.nz/publications/guidance/reporting/annualreports/ar-guidance-depts-14.pdf>

- その他現地にて入手した資料