

# 独立行政法人のマネジメント に期待すること

令和6年1月29日  
独立行政法人評価制度委員会  
委員長 澤田 道隆

## ◆ 定義

「独立行政法人」とは、国民生活及び社会経済の安定等の公共上の見地から確実に実施されることが必要な事務・事業であって、国が自ら主体となって直接に実施する必要のないもののうち、民間の主体に委ねた場合には必ずしも実施されないおそれがあるものなどを実施する法人

(独立行政法人通則法 (平成11年法律第103号) 第2条第1項)

## ◆ 現在の独立行政法人の数は、**87法人**

業務の特性に応じてマネジメントを実施 (3類型)

中期目標管理法人 (53法人)	<u>中期的 (3～5年) な目標・計画に基づき、国民の需要に的確に対応した多様で良質なサービスの提供を通じて公共の利益を増進することを目的とする法人</u>
国立研究開発法人 (27法人)	<u>研究開発に係る業務を主要な業務として、中長期的 (5～7年) な目標・計画に基づき行うことにより、我が国の科学技術の水準の向上を通じた国民経済の発展その他の公益に資するため研究開発の最大限の成果を確保することを目的とする法人</u>
行政執行法人 (7法人)	<u>国の行政事務と密接に関連した国の相当な関与の下に確実に執行することが求められる事務・事業を、単年度ごとの目標・計画に基づき行うことにより、正確・確実に執行することを目的とする法人 (役職員は国家公務員)</u>

# 独立行政法人のPDCAサイクル

- ◆ 独立行政法人制度は、主務大臣が独法の「目標」を策定し、その下で各独法の責任により業務を実施する仕組み。主務大臣は、独法の業績を「評価」して、業務等の見直しや次期目標に反映
- ◆ **第三者機関**である独立行政法人評価制度委員会が、主務大臣の評価や業務等の見直しについて意見・勧告（必要に応じ内閣総理大臣に意見具申）

## 独立行政法人評価制度委員会

- 主務大臣が行う**独立行政法人の評価**や**目標期間終了時の業務及び組織の見直し**、**中(長)期目標案に係る調査審議**
- 総務大臣が定める、独立行政法人の目標策定及び評価に関する指針に係る調査審議

評価に関する制度等について意見

第三者機関として横断的にチェック

### 総務大臣

- ・独法の新設、改廃、業務追加等の要求の審査
- ・目標設定・評価の指針の策定・通知
- ・会計・調達ルール等、各種運用事項の策定・通知

等

## 主務大臣

(目標の指示、法人の業績評価)

※ 主務大臣は、政策実施のPDCAサイクルに一貫して責任を負う

目標期間(最長7年)

目標策定

年度評価

年度評価

目標期間評価

業務・組織見直し

初年度

毎年度

最終年度

次期目標に反映

- ・法人の長・監事の任命
- ・中(長)期目標の策定と中(長)期計画の認可
- ・年度評価・中(長)期目標期間終了時の評価等の実施
- ・違法行為や著しく不適切な業務運営の是正・改善

## 独立行政法人

(計画策定→評価結果の反映・改善)

# 独立行政法人評価制度委員会の考え方

## ○ 独立行政法人評価制度の運用に関する基本的考え方 (令和4年4月8日独立行政法人評価制度委員会決定)

### (1) 独立行政法人内のマネジメント・内部統制の在り方

将来像の明確化

環境変化への機動的対応

パフォーマンス向上と信頼確保

### (2) 主務大臣によるガバナンスの在り方

PDCAサイクルの促進と法人活性化

法人とのコミュニケーションの重視

#### 各評価の特性を踏まえた機能分担

見込評価	年度評価	期間実績評価
主務大臣によるPDCAサイクルに活用。計画期間を超えた法人の将来像との関係にも着目	独法によるPDCAサイクルに活用	・国民一般への説明責任の確保 ・積極的な情報開示による法人のネットワーク構築への寄与 ※事業報告書等を通じた法人自らによる情報発信と併せて機能

フィードバック  
(点検結果等の通知のみならず、主務省ヒアリング・法人ヒアリング等の場を活用)

### (3) 上記確保のため、独立行政法人評価制度委員会における調査審議の在り方

府省・法人横断的に求められる対応の促進

主務大臣と法人のコミュニケーションの促進

各法人の組織運営の改善促進

## ○ 独立行政法人評価制度の運用に関する基本的考え方

### (1) 独立行政法人内のマネジメント及び内部統制の在り方

#### ① 法人の将来像を明確にしたマネジメント

- ✓ 法人においては中（長）期計画による管理が行われているが、実際の政策や研究開発の実施期間は、必ずしもこれと合致しない。
- ✓ このため、計画期間を超えた法人の組織・業務の将来像として、主務大臣が示す使命・ミッションを踏まえた**法人自身のビジョンを確立**することが重要。これにより、計画期間の積み重ねによる将来にわたる業務運営の改善・発展が期待できる。

#### ② 環境変化への機動的対応を可能とするマネジメント

- ✓ 固定的な計画による管理を行うのではなく、変化が激しい社会経済環境や政策動向に**機動的かつ柔軟に対応**するとともに、変化に対する対応能力を向上させていくことが重要

#### ③ パフォーマンス向上と信頼確保を念頭に置いたマネジメント及び内部統制

- ✓ 独立行政法人の業務運営に当たり、費用負担者である国民や、連携が求められる外部の機関からの信頼を確保することが不可欠
- ✓ 業務経費の縮減だけでなく、業務プロセス改革等により**全体的なパフォーマンスを向上**させるとともに、**良好な組織風土を醸成**することが重要。その際、トップマネジメントと監事を活用した内部統制が重要な要素

## ○ 独立行政法人評価制度の運用に関する基本的考え方

### (2) 目標管理を中心とした主務大臣によるガバナンスの在り方

#### ① 独立行政法人におけるPDCAの促進と法人の活性化を図るガバナンス

- ✓ ビジョンに基づく法人のマネジメントを促すため、目標策定に当たり、あらかじめ、政策実施機関としての将来的な法人のあるべき姿である使命、政策体系において法人に期待される役割であるミッションを法人に示すことが重要。また、評価においては、各評価の特性を踏まえた運用を行う必要

#### ② 独立行政法人とのコミュニケーションを重視したガバナンス

- ✓ 独立行政法人制度は、主務大臣と法人が連携してPDCAサイクルを回す仕組みであり、目標・評価といった法定の手続きだけでなく、様々な場面で、継続的なコミュニケーションを確保することが重要
- ✓ 具体的には、社会経済や政策の動向、法人の将来像（使命・ミッション・ビジョン）、成果についての社会・経済・政策的価値、次期の取組の方向性や重視すべき成果等について、認識を共有する必要

## (3) 独立行政法人評価制度委員会における調査審議の在り方

- ◆ 独立行政法人評価制度委員会としては、独立行政法人内のマネジメント・内部統制の確立や主務大臣によるガバナンスの実現に向けた取組を支援するため、主務大臣が行った評価の点検や監視といった受動的な役割にとどまらず、目標見直しを重要な機会として、主務大臣・法人と緊密にコミュニケーションを行いながら、独立行政法人全体としての制度や運営の改善、活性化において積極的な役割を果たす。

### 基本的視座

#### ① 府省・法人横断的に求められる対応の促進・支援

- ✓ 各委員の多様な専門性を発揮しつつ、様々な社会環境の変化等を捉え、法人の提供するサービスや研究開発成果の国民全体への裨益を最大化する観点から、法人横断的に求められる対応を促進・支援する。

#### ② 主務大臣と法人のコミュニケーションの促進

- ✓ 主務大臣と法人のコミュニケーションを促進し、両者の意識の共有に立脚した効果的なPDCAサイクルの実現を図る。

#### ③ 各法人の組織運営の改善促進

- ✓ 個々の法人内の組織風土、リーダーシップの発揮、統制環境等の現状を把握し、法人の長等によるマネジメント・内部統制の改善を促進する。

## ○ 基本的視座を踏まえた取組の例

- 主務省・法人ヒアリングの機会を一層活用し、法人の将来像等について認識を共有、委員会の考えを直接フィードバック

- 各主務省・法人が具体的に業務改善の参考となるよう、取組事例を積極的に収集・展開

### ✓ 独立行政法人の取組事例の紹介

DXの推進に関する事例、働きやすい職場環境であることを認定制度で見える化してPRに活かしている事例、官民連携により、社会課題に対応するための技術開発に取り組んでいる事例等を紹介

### ✓ 民間企業における目標管理に関する事例の紹介

### ✓ 諸外国における独立行政法人の目標・指標設定、評価の在り方に関する事例紹介

- 独立行政法人の業務管理・内部管理の共通的な方向性を提示

### ✓ 業務の効率化や新たな価値実現につながるデジタル対応（DXの推進）

### ✓ 法人の業務運営を支える人材の確保・育成、役職員のモチベーションの向上

### ✓ 強みを活かして弱みを補い合う関係機関との有機的な連携

### ✓ 限られた資源を最大限活用するための資源配分の重点化（メリハリ付け）



**今後も、独立行政法人の政策実施機能の最大化の実現に向けて、独立行政法人評価制度委員会が、積極的にサポートを行っていく。**