

## 独立行政法人の目標策定及び評価の在り方の見直しについて

平成 30 年 10 月 30 日

樫谷 隆夫

## 1. はじめに

(1) 独立行政法人制度改革後 3 年間の調査審議を通じて一定の知見が蓄積されたことを踏まえ、独立行政法人制度や制度改革の趣旨に立ち返り、目標策定や評価の在り方を検討

(現行の目標策定指針・評価指針の見直しを検討すべき内容の把握に当たっては、主務省や独立行政法人(以下「法人」という。)からも意見を聴取)

(2) 見直しの検討の前提

独立行政法人評価制度の趣旨は、公共上の見地から確実に実施される必要がある事務・事業について、法人の自主的・自律的な業務運営を通じて効果的かつ効率的な実施を図ること

制度改革の趣旨は、そうした法人の能力を最大限発揮させること

↓

① 主務大臣が予め明確なミッション(目標)を示し、その達成状況を管理することによって法人の業務運営を管理する目標管理の考え方を前提とすることが引き続き有効ではないか。

② 法人がその能力を最大限に発揮し、国の政策における役割を十二分に果たすためには、法人と主務大臣それぞれにおいて P D C A サイクルが有効に機能している必要があるのではないか。

(3) 見直しの基本的考え方

こうしたことを前提に考えれば、

① 国の政策実施における法人の役割や達成されるべき成果とその水準が、目標として、社会・経済や政策課題の最新の動向が反映された形で示されており、かつ分かりやすく示されていること

② 評価(業績の把握、業務運営状況の分析及びそれに基づく評定)が次のサイクルにおける業務運営をよりよいものとするための材料として、より一層効果的・効率的に機能すること

が重要であると考えられ、

③ また、国民に対しては、公的機関として、法人がどのような役割の下で

どのような活動を行い、どのような成果を出したのかを分かりやすく知らせる必要がある

ことから、これらの要件をより一層満たすことができるよう、目標策定及び評価の在り方を検討していく。

## 2. 目標策定及び評価に係る検討

### (1) 目標について

<あるべき姿>

- 国の政策実施における法人の役割や目標期間終了時に達成されるべき成果やその水準が分かりやすく示されていることが重要

<課題>

- ① 近年、人口減少社会への対応やイノベーションの社会実装など官民の協働や府省横断的な対応が必要となっているが、目標設定が個々の法人の取組の範囲にとどまっていると、適切な目標設定が困難。したがって、関係機関・団体との連携（特に府省横断的な取組のように、主務大臣からの指示がなければ対応が難しいもの）の視点を盛り込む必要があるなど、近年の社会・経済の課題やそれを踏まえた国の政策体系における法人の役割を反映するような視点の強化が必要
- ② 法人のミッションとの関係で意味の乏しい目標（定量的目標への過度の偏重）や目標管理の観点から不適切な目標（評価結果から逆算したかのような目標）が散見
- ③ 上記「①」及び「②」双方から、法人に求められる役割や達成されるべき成果やその水準が分かりにくくなっている

<見直しの方向性>

- 上記の課題に対応できるものとするよう、目標策定の考え方のアップデートや見直しが必要ではないか。（例えば、「独立行政法人の中（長）期目標の策定について」（平成29年12月4日独立行政法人評価制度委員会決定）で示した法人の強みを生かした関係機関・団体への支援や協働体制の確立・強化の視点の追加や「原則定量的目標設定」の見直しなど。また、法人の専門性・ノウハウを維持していくための人材育成の視点の追加など。）

### (2) 評価について

- ① 目標期間終了時の評価等について

<あるべき姿>

- 目標期間中に達成すべきとされた目標の達成状況が的確に把握できることが重要

<課題>

- 通則法に基づく評価作業とは別に業務の進捗管理等を行っている法人があるなど、評価作業そのものが目的化しており、主務大臣や法人の長のマネジメントに十分に結びついていないのではないかとの指摘がある。

<見直しの方向性>

- 主務大臣や法人の長のマネジメントの中で実際に利活用しやすい評価の在り方を検討する必要があるのではないか。  
なお、検討に当たっては、目標期間における業務実績の最終的な判定であるとの役割から、一定の精度を維持する必要があるのではないか。

② 中期目標管理法人・国立研究開発法人の年度評価について

<あるべき姿>

- 中（長）期目標（法人は自らが策定する中（長）期計画も）の達成に向けて、目標期間中の各年度における進捗状況を的確に把握できること（特に、主務大臣は、目標期間終了時に達成が危ぶまれる場合には、指導や業務改善命令により是正する必要。）が重要  
法人が年度計画の達成状況を的確に把握できることが重要

<課題>

- 通則法に基づく評価作業とは別に業務の進捗管理等を行っている法人があるなど、評価作業そのものが目的化しており、主務大臣や法人の長のマネジメントに十分に結びついていないのではないかとの指摘がある。

<見直しの方向性>

- 国民に対する説明責任の観点にも留意しつつ、例えば、進捗管理としての機能に特化させ、実施目的を明確化するために評価の重点化を図るなど、主務大臣や法人の長のマネジメントの中で実際に利活用しやすい評価の在り方を検討する必要があるのではないか。

③ ①、②に共通する事項について

i) 評価の活用の仕方の明示

評価が主務大臣や法人の長のマネジメントに十分に結びついていないとの指摘については、マネジメントへの活用の仕方が不明確なのではないかということも考えられるため、評価の活用方法（達成状況が悪い部門への「てこ入れ」、達成状況が良い部門をさらに「伸ばす」、業績向上努力（C分野を翌年AやSにした等）の評価）を改めて具体的かつ明確に示

し、実際のマネジメントへの活用を促すことが有効ではないか。

※ 現行では、評価の活用については、「何に使うか」（目標や計画への反映、業務運営への反映、組織、事務・事業の見直し等）は明らかにされているものの、「どう使うか」との視点は必ずしも明示されていない。

ii) 評価作業そのものの目的化（評価がどう活かされているのか分かりにくい）、見込評価と年度評価等との重複による負担感といった指摘があり、こうした問題を解消するための見直しが必要ではないか。

iii) 目標策定について、新たな視点（プロセスマネジメントの視点、人材育成に係る視点等）を加える等の見直しを行う場合は、それに対応する  
ような評価のあり方を検討

以上