

## （1）政策実施機能の最大化のための独立行政法人の業務運営の在り方

### （将来像を見据えた価値の最大化）

使命、ミッション、ビジョンといった目標期間を超えた将来像を明確にし、内外のネットワーク構築等を通じて生み出す価値を最大化

### （政策の動きへの機動的対応）

行政を取り巻く環境の変化に対する政策の様々な動きへの機動的かつ柔軟な対応

### （パフォーマンスの向上）

単なる経費削減ではなく、働き方改革や業務プロセス改革といったアプローチからのパフォーマンスの向上

## （2）上記（1）を実現するための主務大臣評価の在り方

### （コミュニケーションによる認識の共有）

法人の使命、ミッション、ビジョン等に関する主務大臣と法人の意識の共通化、環境変化についての認識の共有

### （PDCAサイクルの促進と法人活性化）

法人のPDCAサイクルを促進し、（1）を実現するためのマネジメント機能を支援するとともに、現場の活力や自主性を発揮

### （今後の主務大臣評価の主な機能分担）

見込評価	年度評価	期間実績評価・効率化評価
主務大臣によるPDCAサイクルに活用。目標期間を超えた法人の使命等との関係にも着目	独法によるPDCAサイクルに活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国民一般への説明責任の確保</li> <li>・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</li> </ul> <small>※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</small>

※行政執行法人においては、効率化評価と併せて、年度評価が「期間実績評価」の上記機能を持つことに留意

## （3）上記（1）（2）を実現するための当委員会による点検の在り方

### （独立行政法人制度の機能の最大限の発揮）

各法人の特性や規模を踏まえた、デジタル化、ネットワーク化、リソースマネジメント等の時代の変化を踏まえた法人の課題への対応の促進・支援と、（1）（2）の確保を含む法人のマネジメント・評価のための手法や仕組の改善

# 取り組むべき施策（素案）

## （1）独法の組織運営面におけるPDCAの拠り所となる文書の発信

- ✓ 先に示したような法人の業務運営をサポートするため、委員会では、特に、業務部門を支える**組織運営面に着目し**、その共通的な課題及び対応の方向性について、各種の政府方針をはじめ、社会環境の変化、独法における取組の現状等を踏まえた分析を行い、民間における組織運営の新しい考え方や概念を取り入れながら、**各主務省・法人が目標・計画見直しにおける組織運営面での対応を検討する際の拠り所となるような文書として取りまとめ、発信**する。
- ✓ 当該文書は、各主務省・法人において、翌年度の年度計画や業務・組織見直し及び次期目標案の検討に活用してもらうよう促すとともに、委員会としても、主務省・法人ヒアリングや目標案に対する留意事項の検討に活用し、当該文書に沿った具体的な取組を提言していく。また、当該文書は、各法人の取組状況の確認等を通じて、**毎年度ブラッシュアップ**していく。
- ✓ 現在、組織運営面の課題を中心に各種の政府方針を踏まえて作成されている、いわゆる「目標策定に当たっての共通留意事項」を、見直し対象法人の目標策定のみならず、行政執行法人も含めた計画見直し等にも参考にすべき上記の文書として位置付け直すこととする。

### （関連する御意見）

- ・ 民間企業においても公共性が求められるようになってきており、公的部門の役割と民間部門の役割が曖昧になってきている。組織がどのようにして社会に貢献していくか、「方向性」を示すことが重要であり、独法においては、国家戦略と関係が重要になってくるのではないかと。また、民間で普及しているダイバーシティ、インクルージョンといった公共性のある物差し・概念を独法に取り入れていくことも重要ではないかと。
- ・ 独法の目標について、業務部門の目標は詳細に書き込まれているが、それを支える組織運営の部分が弱い。組織運営の在り方については、共通留意事項でも示しているが、委員会としてより注目していくべきではないかと。
- ・ 主務省とコミュニケーションを取っていくに当たり、政策的なテーマは頻りに内容が変わるため、それと切り離れた形の大きな枠組みとして、共通留意事項をコミュニケーションのツールとして活用していくことが重要ではないかと。

# 取り組むべき施策（素案）

## （2）目標管理手法の技術的向上

- ✓ **法人のマネジメントや主務省の目標管理・評価手法の技術的向上を支援するため**、委員会は、民間における組織マネジメントの潮流や他独法における参考事例、独法の制度的特性等に関する**専門的知見を発揮し**、例えば、評価における目標と実績の比較可能性、各業務間のK P Iの数のバランス、データを活用した定性的指標の定量化、総合評価における各業務のウエイト付けの在り方といった観点から、**目標案に対する留意事項を検討**する。
- ✓ その際、国内外の同種の業務を行っている機関や他独法との「比較」ができるようにすることも重要であり、そのような観点からの事例収集、調査事業及びその成果の各主務省・法人への展開等にも取り組む。
- ✓ 上記の運用の蓄積を踏まえて、目標策定指針・評価指針をはじめとする目標・評価の枠組み全体として、改善すべき点がないか、検討を深めていく。

### （関連する御意見）

- ・ 独法の実施機能を測るに当たって、従来はインプットをどう縮小していくかということが重要だったが、今後はアウトプット・アウトカムをどのように効率的に拡大していくかを重視する必要。その際、生産性をどのように捉えるかが重要であり、海外でも研究が行われている。研究開発であればイノベーションの観点が重要。また、評価においては、やはり比較が重要であり、海外の同一のサービスを提供している機関との比較や、経年比較といった手法が考えられる。
- ・ 評価の枠組みが緩すぎるのではないか。主要業務に何パーセントの配分、従来業務に何パーセントの配分といった形で、法人・業務のタイプに応じて客観的に横の比較ができるようにする必要がある。
- ・ 法人経営の評価においては、民間企業でいう顧客・株主・従業員に相当するステークホルダーの声を拾い、フィードバックするような枠組みが必要ではないか。ベンチマーキングがされているかどうかも経営の質を評価する際には重要。
- ・ 法人ごとにK P Iの数が異なることも課題として重要。K P Iが多い方が1つ達成できなくても評価への影響が小さいため、K P Iの数が増加する傾向がある。
- ・ 中期目標管理法の業務は特に多種多様であるため、何をしている法人かしっかりと自己規定されなければならない。目標の中で業務ごとにリソースをどれだけ割くか、リソース配分を明確にすることが自己規定の手段として有効。現状かなり曖昧になっている。

# 取り組むべき施策（素案）

## (3) 各評価のバランスのとれた機能の発揮

- ✓ 委員会は、評価における「主務大臣又は法人内部での活用（PDCA）」という機能と、「国民への説明責任の確保」という機能が、各評価の機能分担を通じて、評価制度全体としてバランスよく発揮されるよう、各評価の意義を踏まえて、点検を重点化する。

- ✓ 具体的には、以下の基本的な考え方に立って点検を行うこととする。

### (見込評価)

独法制度における最も基本的かつ重要な中(長)期の期間におけるPDCAの機能を担う評価であり、委員会としても積極的に関与することが期待されている。

このため、(1) (2)の視点も踏まえつつ、業務運営上の課題が不足なく把握されているか、課題に対する対応の方向性が検討されているか等の観点から、積極的かつ幅広く意見を述べる。

また、後述する期間実績評価の前提としての性質があることから、説明責任の観点からも必要な意見を述べる。

### (年度評価)

目標期間中は法人が自主性を発揮して業務運営を行うのが基本であり、年度評価は、法人による自律的なPDCAサイクルを基本として、中(長)期目標の達成に一義的な責任を持つ主務大臣が、進捗管理として、必要な是正を行うことが期待されている。

このため、委員会としては、本「基本的考え方（仮）」に沿った各主務大臣の創意工夫に委ねることを基本として、法人内部で活用するに当たり主務大臣と独法間の意思疎通が特に重要となる場合（C評定以下を付す場合等）に着目した点検を行う。また、説明責任の観点からは、著しく適正を欠くか否か等の必要最小限の点検に絞る。

### (期間実績評価・効率化評価)

独法制度における最も基本的かつ重要な中(長)期の期間における法人の成果を、最終的かつ確定的に評価するための唯一の手段として、公共サービスの受益者であり費用負担者である国民一般に対して、正確かつ分かりやすい形で情報を伝え、説明責任を確保するとともに、法人の業務運営を発展させるための他機関との連携やネットワークの構築にも資することが期待される。なお、こうした機能は、事業報告書や業務実績等報告書を含めた、法人自らが行う情報発信と相俟って果たされるべきものである。

このため、委員会は、第三者的な立場から、成果に関する説明が国民一般や当該法人の関係者にとって分かりやすいものになっているか、合理的な根拠に基づいて評定が付されているか等の観点から必要な意見を述べる。期間実績評価については、見込評価に対する意見が適切に反映されているかを中心に点検を行う。

# 11/22評価部会におけるその他の御意見

- ・ 今年度の共通留意事項の「新たな価値創造のプラットフォーム」といった表現に関連して、独法の政策実施機能を螺旋状に発展させていくという観点から、政策実施から生まれた知見がどのように次の目標期間に活かされたかということについても評価の対象として重要ではないか。

- ✓ 現行制度の枠組みにおいては、ある目標期間における業務実績を、次の目標期間において直接評価することは難しいが、今回、目標期間を超えた「使命」や、「ミッション」「ビジョン」の重要性を整理した上で、主務省・法人ヒアリング等を通じて把握し、見込評価や目標案等をこれらとの関係でみることにより、目標期間を超えてより高みを目指していくことを促していくこととしたい。

- ・ 見直し対象法人に係る主務省ヒアリングにおける主務省からの説明において、今後の法人の在り方といったビジョンに関する説明がなされていないことがある。
- ・ 中期目標管理法人の業務は特に多種多様であるため、何をしている法人かしっかりと自己規定されなければならない。目標の中で業務ごとにリソースをどれだけ割くか、リソース配分を明確にすることが自己規定の手段として有効。現状かなり曖昧になっている。（再掲）

- ✓ 来年度以降の主務省・法人ヒアリングにおいては、目標期間を超えた法人自身のビジョンやそれを踏まえたリソース配分の在り方等に関する説明を求め、見込評価や目標案の調査審議に活かしていくこととしたい。

- ・ 目標見直しのタイミングが、基本計画の改定等政策が大きく変わるタイミングと一致していない例があり、それを目標変更で対応するのは違和感がある。

- ✓ 目標変更が頻繁に行われること自体は、政府方針・政府予算等の動きに主務省・法人が柔軟に対応していることに表れであり、目標変更の仕組みを有効に活用していく必要がある。
- ✓ 一方、こうした目標変更に伴って、法人の業務運営の在り方が大きく変わることが想定される場合、変更後の目標期間における業務運営について、委員会として一定の視点を提示した上で引き続き注視し、次の目標見直しの調査審議に反映していくこととしたい。

# 11/22評価部会におけるその他の御意見

- ・ 中期目標管理法人も行政執行法人も一般の人からみれば同じ独法であり、委員会が意見を言えるか等の違いはわからない。法人類型等による制度上の違いがあるにしても、独法一般に対しての委員会の関わり方を考えるべきではないか。

- ✓ 今般の議論を経て取りまとめる「独立行政法人評価制度の運用に関する基本的考え方（仮）」は、独法一般を対象としており、例えば行政執行法人における年度評価や効率化評価の意義、委員会の視点等も整理する予定。また、取り組むべき施策（2）に挙げた独法の組織運営に関する文書は、目標に対して直接意見しない行政執行法人も含め、全独法を広く対象としたものであり、こうした文書の発信を通じて、独法全体の目標や業務運営の質の向上を図っていくこととしたい。