

政策評価・独立行政法人評価委員会委員長及び 各府省独立行政法人評価委員会委員長懇談会 議事録

1 開催日時 平成21年7月22日（水） 13：00～14：30

2 場 所 中央合同庁舎2号館 第1特別会議室

3 出席者

内閣府独立行政法人評価委員会 : 平澤 冷（委員（大森 彌（委員長）の代理））
総務省独立行政法人評価委員会 : 亀井 昭宏（委員長代理（森永 規彦（委員長）の代理））
外務省独立行政法人評価委員会 : 南 直哉（委員長）
財務省独立行政法人評価委員会 : 奥村 洋彦（委員長）
文部科学省独立行政法人評価委員会 : 門永 宗之助（委員長）
厚生労働省独立行政法人評価委員会 : 猿田 享男（委員（井原 哲夫（前委員長）の代理））
農林水産省独立行政法人評価委員会 : 松本 聰（委員長）
経済産業省・国土交通省独立行政法人評価委員会 : 木村 孟（委員長）
環境省独立行政法人評価委員会 : 佐野 角夫（委員長代理（松尾 友矩（委員長）の代理））
政策評価・独立行政法人評価委員会 : 岡 素之（委員長）
富田 俊基（独立行政法人評価分科会長）
樫谷 隆夫（独立行政法人評価分科会長代理）

（今回は、防衛省独立行政法人評価委員会については、日程の都合により欠席）

4 資料

資料1 「経済財政改革の基本方針2009」（平成21年6月23日閣議決定）（抄）
資料2 「独立行政法人の業務の実績に関する評価の視点」（平成21年3月30日政策評価・独立行政法人評価委員会）
資料3 「平成20年度業務実績評価の具体的取組について」（平成21年3月30日政策評価・独立行政法人評価委員会独立行政法人評価分科会）
資料4 「今後の業績勘案率の取組について」（平成21年3月30日政策評価・独立行政法人評価委員会独立行政法人評価分科会）
資料5 「お手盛り評価」との指摘の例
資料6 各府省評価委員会の年度評価に係る評価基準（手法）の概要
資料7 「評定区分・評価基準の統一に向けて（論点整理）」（平成20年11月26日政策評価・独立行政法人評価委員会 配布資料）

5 懇談会の経過

【岡委員長】 それでは、時間になりましたので、ただいまから政策評価・独立行政法人評価委員会委員長及び各府省独立行政法人評価委員会委員長懇談会を開会いたします。

本日の懇談会の司会を務めさせていただきます。政策評価・独立行政法人評価委員会委員長の岡素之でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

本日は、皆様、大変お忙しい中、お集まりいただきまして、誠にありがとうございます。この懇談会は、独立行政法人評価の厳格性、実効性、信頼性等の向上のため、各府省の独立行政法人評価を担う委員会の委員長の皆さんと政府全体の視点からの独立行政法人評価を担う私どもの間で、認識を共有し、連携を深めようとするものであり、今回で5回目の開催となります。私は、前任の大橋さんの後を引き継いで初めて開催する委員長懇談会でございますので、まず、私のほうから一言ごあいさつをさせていただきます。

委員長を拝命いたしましてからまだ時間も大して過ぎておりませんので、まだ勉強中のところもでございます。分科会長、分科会長代理の方々、あるいは総務省の皆さんからいろいろ教えていただきまして、この独立行政法人の評価を、皆様方と私どもで役割分担をしながら、独立行政法人の経営の質の向上を目指していくものと私は理解しております。現場での評価、すなわち、皆様方の評価が一番身近なところでやっていただくわけでございますので、私は、大変重要だと思っております。一方、各府省の、いわゆる固有の特性と申しますか、そういったものを勘案しながらやられる現場に近いところでの評価と、全体を共通の見方で見っていく2次評価と言いますか、私どもの評価、これをうまく連携させながら、独立行政法人の経営の質の向上を図っていくということではなかろうかと思っております。

いろいろな点で連携をさせていただくことが大変重要かと思っております。目的は、今、申し上げたとおりでございますので、評価という言葉が、多少響きとして、何か上が下を見るようなところがございりますが、そうではなくて、独立行政法人の現場で活躍されている方々の活躍をサポートする、そういう視点で、あるいは観点で考えていきたいと、かように思っておりますので、一つよろしく御指導のほどお願いしたいと思います。

それでは、次に、会議に入る前に、私のほうから、事務的な御案内をさせていただきます。前回の懇談会の後に、幾つかの府省評価委員会から、懇談会での議論を公表すべきとの御意見を頂き、委員長の皆様の御意向を伺いましたところ、次回より、議事要旨及び議事録を公表することになりました。したがって、本日の懇談会の議論の模様につきましては、議事要旨及び議事録を作成し、総務省のホームページにおいて公表することを前提としておりますので、御承知おきいただきたいと思います。

それでは、せっかくの機会でございますので、政策評価・独立行政法人評価委員会の最近の活動状況を富田分科会長より御報告させていただきます。富田さん、よろしくお願いいたします。

【富田分科会長】 それでは、最近の政策評価・独立行政法人評価委員会の活動状況につきまして御紹介させていただきます。お手元に資料1から資料7というのがございますので、それも参照していただきながら、御説明させていただきたいと存じます。

まず、私の話といたしましては、大きく4点に分けてお話をさせていただきます。

まず第1に、中期目標期間終了時の事務事業の見直しについてでございます。この点につきまして、資料1を御参照ください。今年度の見直し対象ということでございます。資料1は、骨太2009でありますけれども、この「経済財政改革の基本方針2009」におきまして、来年度に中期目標期間が終了する統合予定法人の見直しを前倒しすること等によりまして、「独立行政法人整理合理化計画」を確実に実施することとされております。このため、今年度の事務事業の見直しにつきましては、平成21年度に中期目標期間が終了する7つの法人に加えまして、来年度、平成22年度に中期目標期間が終了する法人のうち、統合予定の9法人、合わせまして16法人が対象となります。

そして、今後のスケジュールであります。これ、例年どおりであります。8月末に各府省より提出されます見直し当初案につきまして、9月上旬にも政策評価・独立行政法人評価委員会の独立行政法人評価分科会におきましてヒアリングを実施する予定でございます。その後、この分科会及びワーキンググループにおきまして、検討を深めまして、11月ごろをめどといたしまして、勧告の方向性を取りまとめる予定でございます。これを踏まえた各府省の見直し最終案が、例年どおりであります。年末に政府の行政改革推進本部の議を経まして決定されることになると考えられます。

以上が中期目標期間終了時の事務事業の見直しについてであります。

2番目に、年度評価についてであります。資料2と3を御参照ください。本年3月に政策評価・独立行政法人評価委員会におきまして、「独立行政法人の業務の実績に関する評価の視点」及び「平成20年度業務実績評価の具体的取組について」を決定いたしまして、皆様のところへ通知させていただきました。これは、従来7月に行っておりました当委員会の関心事項の取りまとめを各府省の評価委員会の御要望を踏まえまして、3月に前倒しして御通知させていただいたものでございます。

その中におきまして、契約及び給与水準の適正化に係る調査の実施というものがございます。契約や給与水準の適正化など、「独立行政法人整理合理化計画」におきまして、評価委員会による事後評価で厳しくチェックすることとされております事項につきまして、今回初めての取組といたしまして、政策評価・独立行政法人評価委員会から各府省を通じて調査を依頼いたしまして、その結果を各府省評価委員会における評価に活用していただけますよう、データを御提供しているところでございます。

以上が年度評価についてでございます。

3番目に、役員退職金に係る業績勘案率についてでございます。資料4を御参照ください。平成16年に独立行政法人評価分科会で決定いたしました「役員退職金に係る業績勘案率に関する方針」、これの補足説明を本年3月に各府省評価委員会に送付いたしました。これが資料4でございます。この補足説明は、これまでの500余件の事例の蓄積及び各府省の独立行政法人評価委員会の事務局からのより詳細な考え方等を求める御要望、これらを踏まえまして、当分科会といたしまして、これまでの意見の実績等を踏まえた考え方や検討の手順を改めて確認いたしまして、より実務に役立つようお示しすべきと考えたものでございます。

以上、資料4でございます。

次に、4番目の最近の活動状況ということでございまして、評定区分の統一などについてでございます。まず、この評定区分の統一等の背景でございますけれども、独立行政法人評価につきましては、これまでの真摯な取組にもかかわらず、評定記号が真ん中よりも高いA評価となっているものが多くなっております。この実態に対して、評価が甘いのではないかと。特に緑資源機構をきっかけといたしまして、いわゆる「お手盛り評価」となっているのではないかと指摘がたくさん出てまいりました。マスコミやら国会における審議の状況でございまして、資料5を御参照ください。

その要因といたしましては、中期目標の設定のあり方や評価結果が分かりやすく説明できているのかといった問題もさることながら、外形的な問題といたしまして、評定記号やその意味するところが府省あるいは法人によって区々ばらばらとなっており、評定記号を見ても、どのような評価が与えられているのかが分かりにくいのではないかとといった点も考えられます。

資料6に各府省評価委員会の年度評価に係る評価基準の概要をまとめてございます。こうした区々ばらばらになっているという状況ということから、検討が必要ではないかということで、独法評価にかかわる立場からは、独法評価に疑念を示されることがないように、国民からの信頼の確保に努めていく必要があります。また、「独立行政法人整理合理化計画」では、評定区分を統一すること、その上で評価基準の統一を検討することが盛り込まれておりまして、その取組状況について、国民に説明していく必要がございます。

資料7を御覧ください。これは昨年11月26日に当委員会で検討の資料として配付されたものでございます。ここに議論の背景等が示してございますけれども、括弧の中に一昨年閣議決定されました「独立行政法人整理合理化計画」が示されております。そこにございますように、評定区分を統一すること、その上で評価基準の統一を検討することが示されておりまして、「独立行政法人整理合理化計画」の措置期限であります平成22年度の末までに、少なくとも評定区分の統一については措置しておく必

要があるということでございます。

そこで、今後の取組でございます。政策評価・独立行政法人評価委員会では、昨年、開催いたしました委員会におきまして、事務局が整理いたしました、今、御覧いただいております資料7に基づきまして、議論を行っているところでございますが、現行制度では、評定区分の統一等を行うためには、評定区分、評価基準の設定を行う各府省評価委員会がそれぞれ最終的に決定する必要がございます。そこで、この際、率直に意見交換をできる機会、いい機会であるということから、この評定区分の統一等への対応、そして、その検討の進め方などについて、皆様のお考え方をお伺いさせていただきたいというふうに存じます。

一応、最近の活動状況ということで、私からは以上でございます。

【岡委員長】 富田さん、ありがとうございました。

それでは、この後、フリーディスカッションの形で意見交換を行いたいと思います。今、富田さんからの御報告にありました点を含めまして、先ほど申し上げました、我々の評価の質の向上、ひいては、それを通じて独立行政法人の経営の質の向上につながるようなものを目指したいと考えております。どなたでも結構ございますから、はい、どうぞ。

【佐野委員長代理】 環境省の評価を担当している佐野と申します。

役員の退職金について、先ほど説明がありましたが、私自身は、在職期間についての業績勘案率が確定していないまま、現在、例えば4年任期としますと、3年分の確定分について前払い、内払いをしている。それから、その最終年度については、その年度の評価が確定して、業績勘案率を見て支払うということをやっておるようではありますが、こういう方式というのは、民間企業はもちろん、公益法人その他の団体でも、通常はあり得ないことだと思うんですね。業績勘案率というのは、やはりその任期中の業績をきちっと評価して、確定してから支払うべきだと、私は思うんです。こういう内払い方式が世の中に出ますと、独法に対するもう1つの批判にもなりかねないと思うので、私自身、環境省においてのこの支払方式を今後どうするかという真剣な議論をしております。退任者については、今、ペンディングさせておりますけれども、この点についての、特に先ほど委員長がおっしゃられた厳格性、それから、評価の質の向上等の観点から、どのように考えられているかというのが第1点の質問点。

それから、役員については、もう1点、かねがねこの理事長の任期が4年で、理事、監事が2年なんですね。こういう組織も通常はないわけなんです。今、4年経過しますと、世の中はもう全く変わった姿になっておまして、当初から4年の任期で理事長を任命するというのもう考え直すべきではないかと思っております。もし4年にする必要があるなら、監事等はなおさら4年にすべきで、民

間企業の監査役設置会社においては、監査役は4年、取締役は2年ということでありまして、それから、委員会設置会社は、取締役は1年ということであるので毎年株主総会で厳しい評価を得て選任されるということとも大きなずれがあると思っております、この2点について、私は、役員の選任、それから、退職金の支払について御意見を伺いたいと。

それから、先ほどの評価基準の統一等、大変結構でありまして、私どもの環境省においても、こういう取組をしますけれども、特に今年度から総合評価で評価の比率配分を行うということに対しても取り組んでいく予定であります。しかし、環境省は非常に小さくて2つの独立行政法人しかありませんが、1つが研究開発型、本当のピュアの研究開発型の独立行政法人、もう1つは、政策の業務執行型、公害補償とか、石綿の患者さんの救済とか、そういう極めて地道な法人が2つありまして、これを統一した評価比率でやるということに対しては大変抵抗がありまして、純粋な研究開発型の評価をどうすべきか等については、より具体的な検討がなされて、今後、もし全省の独法、横串で見るとなれば、それに合った基準づくりは是非していただきたいと思っております。

以上です。

【岡委員長】 ありがとうございます。

最初の佐野さんからの2つの問題提起、役員の退職金、役員の任期について、皆さん方の御意見、もしもいただければと思うのですが、どなたかございませんでしょうか。いかがですか、南さん、どうぞ。

【南委員長】 外務省の場合は、任期、退任されたとき、通算任期で評価していますので、今のお話のような例はないので、何とも言えませんが、任期を終わった後、業績評価して、その評価に基づいて支給してもらっていますので、そういうふうに分けてやっておられるというのは初めて知りましてね。ちょっとどうしてかなと思いました。

【岡委員長】 環境省のお話を御披露いただき、外務省についても、今、南さんからお話がありました。4年任期の役員さんに3年前分払いして、4年目にその業績の勘案率を出して、一種の調整をして支払うものと理解しましたが、ほかの府省でそういうことをやっているところはございますか。

ございませんようですね。

【南委員長】 ちょっとよろしいですか。その事情を勝手に考えますと、外務省の場合でも、問題があるのは、評価委員会を開く時期がちよつとずれたりしますよね。そうすると、実際退職されてからかなりたってからでないと退職金の金額も確定しないと。非常に気の毒だなというケースは現実にあるんですね。ですから、そのためにそういう方法をなさったのかなと思うんですが。ですから、何といいますかね、必ず評価委員会の評価を得て、それを所管大臣に報告してからじゃないと払えない

という方式のままだと確かに気の毒なケースがあり得るから、何か便法は1つ考えといてもいいのかなと思いますね。

【佐野委員長代理】 私どもの事務局で調べたら、基本的な、私の申し上げたような支払方法ではなくて、便法的な支払をこういう場合にはできますよという条項を入れて、それがむしろ一般的な支払方法になっていると。それはおかしいのではないかと私は申し上げているんです。例えば企業の取締役会を見ましても、最近はまだ4月から新しい取締役人事でいこうということで、私どもソニーの場合にも3月で退任して、退職金は6月の総会までストップというようなことがもう当然のようになっておりますので、今のような便法的な支払方法がほとんどすべてだとすると、本来の業績勘案率を評価委員会で決定して支払うという、本来のこの趣旨にはかなり逸れた支払方法になります。もしそうであれば、それがどうしても必要だったら、それに応じた規約に変えるべきであると考えます。

今、南さんのお話があったような問題があるのなら、やっぱり総務省の政策評価・独立行政法人評価委員会での評価も早くしてもらわないと、私のような主張をしても、もらう方には大変退職金の入手が遅延して御迷惑かけるということになると思うんですが、それはそれとしても、私は、基本的なやり方で今後はやったほうがいいのではないかという気がいたしております。

【岡委員長】 ありがとうございます。他府省のケースを見ましても、それと、今、佐野さんからのお話のように、評価委員会の評価結果を出すのを急ぐということも必要だと思います。しかし、やはりその評価の結果、決まった業績勘案率で退職後直ちに、まとめて払うほうが正しいと思います。便法があるのなら、それはきちんと分かるように規定しておくということでしょう。今、佐野さんのお話だと、もうすべて便法になってしまっているというふうに聞こえましたが。

【佐野委員長代理】 私は、事務局が調査したところによると、そういう説明を受けております。

【木村委員長】 よろしゅうございますか。

個人的なことで恐縮ですが、私、独立行政法人に5年在職し、3月31日に退職したのですが、まだ退職金を頂いておりません。やはり抵抗がありますね。全体的なシステムの問題だと思いますが、家内から、どうしてももらえないんだって、盛んに聞かれています。この辺については、南さんがおっしゃったように透明性のあるシステムをつくらなければいけないのではないのでしょうか。

【岡委員長】 この評価する側もやるべきことは、そういう意味であると、早く結論出すということだと思います。遅れているのは、業績勘案率が決まってないからというのが唯一の理由ですか。

【木村委員長】 そうです。

【岡委員長】 そうすると、私ども評価する側にも責任があるということになりますね。

【木村委員長】 いや、全体のシステムの問題ですから、ここではあまり細かいところまで立ち入

らないほうがよろしいのではないかと思います。今、佐野さん、言われたように、システムをつくっていくということでよろしいのではないのでしょうか。

【櫻谷分科会長代理】 おそらく今年の3月まで評価結果が出ないと、各府省の評価委員会の評価の結果が出ないと、業績勘案率の計算がまずできないんだということだと思うんですね。それにまた、総務省の政策評価・独立行政法人評価委員会のチェックが入ると。それで、どうしても時間がかかってしまう。

【佐野委員長代理】 政策評価・独立行政法人評価委員会はメールもあるので、メールで回して決裁してしまえばいいと思うんですけどね。

【岡委員長】 この辺のところにつきましては、問題提起と受け止めまして、どのようなシステムにしたら問題がより小さくなるのか、解決するのかを私ども、あるいは評価局の事務局の皆さんとも相談しながら考えたいと思います。

それから、2つ目の任期の点についてはどうでしょう。佐野さんからの問題提起について、皆さん方の御意見があれば、是非聞かせていただきたいと思いますが、どうでしょう。松本さん、何か御意見ございますか。

【松本委員長】 いえ、それはあんまり、別にございません。

【岡委員長】 佐野さんから民間の例を示していただきましたが、私どもの会社も、監査役は4年で取締役は1年です。このような独法における役員の任期についても、何らかのルールが必要なのかどうかということで、これも問題提起をしていただいたということで、ちょっと預らせていただいて、検討するということがいかがでしょうか。よろしいですか。

【櫻谷分科会長代理】 ちょっとよろしいですか。任期もさることながら、退職のタイミングの問題とかいうのもあって、3月末に監事さんがお辞めになると、3月までの、いわゆる決算も含めた監査、監事の報告書は新しい方がやられることになるわけですね。大分是正されているようですけども。そういうようなことも含めてちょっと検討が必要かなと、こういうふうを考えております。

【佐野委員長代理】 もう1つ、今のに関連して、独法とは関係ないんですが、特殊法人については、株主総会直前に人事異動があったりして、後任の方が来た場合に、臨時総会まで開いて選任するというようなとんでもない事例もありますので、今おっしゃったように、やっぱり人事異動についても、こういう制度とマッチングした方法を取り入れるような方向で是非検討していただきたいと思っております。

【岡委員長】 ありがとうございます。

それから、先ほど佐野さんから3点目に評定区分の統一のところでの御意見を頂きました。これは

御意見として預からせていただきます。

それでは、松本さん、どうぞ。

【松本委員長】 農林水産省でございますが、私どもも、行政的な意味合いの非常に強い法人と、それから、研究法人をたくさん抱えておりまして、これらを同じ物差しで統一的な基準で見るとというのが大変難しいようであります。例えていいますと、ある検査機関で突如として食品、あるいはそうした安全性、国民の安全性にかかわるような大きな問題が降ってわいたように出てきた場合には、当然それに対して検査機関は集中的に業務をやる。そのほかに従来の方法もやる、従来の業務も滞りなくやっていかなければいけない。こういうふうに、いわゆる行政的な意味合いの非常に強い法人と、それから、研究、あるいは検査、こうした法人を抱えて、両方抱えているところで、同じ物差し、同じ基準で統一的なものを出していくというのは非常に難しいわけでございますので、その点は少し差をつけてもいいというのはおかしいんですけども、当然、両方一生懸命やっていただくのは当たり前なんですけれども、どういうふうにそれを評価の上で加味するかという問題を少し検討していただきたい。

それと、もう1つ、先ほど環境省さんのほうからおっしゃっていた特殊法人が、これは平成18年度以降の見直しの中に入っていたわけですね。それまで、17年度までは国の研究機関に由来する法人がもう圧倒的に多かったですね。特殊法人と国の研究機関とがやっぱり同じこれもレベルで評価されるんですよ。そういうところはやっぱり同じ基準を評価するというのも、先ほどの、いわゆる行政的な法人と、それから、研究法人との間の同じような、やっぱりそこに線を引くというのは問題であるということは、農水省の委員長をやりながら大変強く感じたところでございます。

【猿田委員】 ちょっとよろしいでしょうか。厚生労働省のほうもやっぱりいろいろな法人がございまして、特に病院の関係の場合には、先生方、あるいは看護師さんの採用、そういったもの、非常に問題がありまして、やっぱり統一的な形で評価するのはなかなか大変だということで、そのあたりも勘案していただければと思います。

【亀井委員長代理】 総務省の独立行政法人評価委員会の委員長代理の亀井でございますが、今、お二方の御意見がございましたが、全く私も、同感でございまして、第2次評価の視点をお示しいただいて、それに基づいて第1次評価を行うわけですけども、総務省の独立行政法人の数は少ないんですが、やはり性格、目的等がそれぞれ微妙に異なっている部分がありますと、統一的な視点で評価をするという部分も非常に重要ですが、それだけではやはりおさまらない部分があるのではないかと思われます。

私の個人的な意見でございますけれども、第2次評価の視点をお示しいただいたときに、各府省の

評価委員会、あるいは評価委員から、その評価を担当している独法の特殊な事情など、評価の際に考慮すべき側面についての要望や意見を聴取していただいて、統一的な評価の部分と、そうした特殊事情というんでしょうか、それぞれの性格に基づいての評価とに分けて、第1次評価についての評価、つまり、第2次評価を下していただけるようなシステムを是非御検討いただけないかと思っております。

【平澤委員】 内閣府ですが、今の御発言は、評価項目、評価基準に関しては、対象を特定して、それに合わせたように定めるべきだという、そういう御議論であったと思います。私は、全くそれには異存はありませんが、分科会長から先ほど御提案があったのは、評定区分を統一したらどうかという、そういうお話で、評定区分の統一については、やはり図るべきだろう。それが府省全体を見渡したときに、それぞれのパフォーマンスを見分けるときに、国民の目線からは見やすい話だろうと思います。内閣府の場合は、依然として、以前定めていた評定区分のままで、毎年、実施しています。実は経産省も私、担当しているわけですが、それとかなり違う評定区分の基準を持っているので、これはいつかはやはり統一すべきだとは思っておりました。

【門永委員長】 文科省を担当しています門永と申します。初めまして。

評定区分と、統一基準に関して何点かあります。評点区分については、もちろん統一するのはいいことだと思うんですが、A・B・Cと呼んだり、標準・プラス・マイナスと呼んだり、呼び方がどうであれ、評価がどうしても甘いと言われるのは、目標設定のほうに問題があるんじゃないかなというふうに感じています。私も7年、いろいろな独法の評価委員をやらせていただきましたが、目標設定が結構あいまいであったり、ちょっと的外れであったりすることがあるんですね。あいまいというのはどういうことかということ、例えば何々の推進とか、強化とか、適正化とか、実行とか、そういうことが書いてある。すると何か実行していれば、何か強化していればやったことになるんじゃないかと。どうしてもこういう見方になってしまって、そうすると、Aかなと、標準かなと、こういうことになってしまうんですね。ですから、甘いという感じじゃなくて、目標値に照らすと、まあ、これはAだねというような議論がすごく多いんじゃないかと思えます。

その中でも、研究開発関連であれば、個別に話を聞いていくと、こういうことをやろうと思っていて、ここができましたと。したがって、これはすごいんですと言われると、Aかな、Sかなと。

【松本委員長】 分かりやすいんですね。

【門永委員長】 研究開発のプロジェクトに関しては議論ができるんですが、管理というか、マネジメント系のほうですね、これはなかなかそういう議論ができないです。実際民間の企業経営の場合も、管理系はじっくり見ないと、ちゃんとやっているかどうかというのは分からないことが多く、短

い期間でAなのか、Sなのか、Bなのかと言われても、なかなか判断ができない。じゃあ、翻ってその目標を見ると、そんなに具体的なことは書いてないので、ちゃんとやっているからAかなという話になってしまうのが実態じゃないかなと思います。

そういう意味で、先ほどの評価の統一に関連したことを一言申し上げますと、独法というのは、私の理解では、各府省が決めたことの執行機関、実施機関ということだと思うんですね。その執行実施機関の中でも1つの組織ですから、やっぱり経営と執行が分かれていて、執行の部分については、多分独法は個別に評価基準というのを見ていかなきゃいけないと思うんですが、経営の部分についてはある程度統一できるんじゃないかと。それはもう少しそのところを突っ込んで、統一基準は何かという議論をしてもいいんじゃないかなと。

その際に、最初の話に戻りますけれども、何々の適正化とか、強化とか、推進とか、そういうことではなくて、契約であれば、どこまでやるのか、それによってどれだけコストが下がったのかとか、人材育成というのはどこまでやっているのかとか、効率はどこまで上がっているのかとか。そういう比較的具体的な基準を1つの統一として設けるのはあり得るんじゃないかなと思います。

【岡委員長】 ありがとうございます。それでは、木村さん、どうぞ。

【木村委員長】 現在の独法の評価のシステムがどうなるかわからない状況の中で申し上げてもあまり意味のないことかなと思いますが、独法の評価は形が変わっても、続くと思われまので、少し意見を述べさせていただきたいと思います。

先ほど委員長、最初に、経営の質の向上ということをおっしゃいました。私、独法の長をずっとやっております、つくづく思いますのは、経営の質の向上につながるのは、職員のやる気ですね。富田さんとはいつも議論になってしまうのですが、今の日本の財政状況の下で難しいことは分かりますが、職員のモラル、働く意欲ね、動機を増すような評価方法にしないと、日本という国が崩壊してしまうと心配しています。

業績勘案率の話が最初に出ましたが、ああいうやり方も仕方がないと認めた上であえて申し上げれば、現在のシステムは、上方・硬直的、下方・柔軟的になっています。役員の方はもう功成り名を遂げた方だからよろしいのかもしれませんが、一般の職員が働くぞという気を起こさせるような環境をつくらないといけないと思います。私もここまで独立行政法人の長をやってきて、どうしてこんな評価になってしまうのかと、職員がやる気をなくしてしまったというのを目の当たりに見てきましたので、その辺は是非お考えいただきたいと思います。

それから、さきほど松本先生から最初に御提案ございました、独法の性格によって評価のやり方を変えろという点については是非真剣に考えていただきたいと思います。これについては私は1回目の

時からずっと申し上げております。

【松本委員長】 そうですね。

【木村委員長】 これは絶対実現していただきたいと思います。私、経産省の独法の評価委員長でありますと同時に、産総研の分科会長もやっております。産総研は、研究ユニットによっては、世界的先端の研究をやっているところがいくつかあります。そういうところへ、例えば随契はいけない、1者応札はいけないと言うと動きが取れなくなってしまいます。それから、給与についてもラスパイレス指数が高いではないかと言われるのですが、学歴等から考えても、これはある程度仕方がない。そういうところはお認めいただきたいですね。

それから、運営交付金の削減ですね。これも毎年全法人に一様にかかっていますので、やはり独法の性格によって変えるというきめの細かさ、そういうところは是非国として考えていくべきではないかと思えます。

【松本委員長】 同感ですね。

【岡委員長】 ありがとうございます。どうぞ、南さん。

【南委員長】 今、木村先生から私の言いたいことのエッセンスをもう述べられたのでございますが、本日、私が申し上げたかった一番のポイントは評価の在り方なんです。私ども外務省には2つしか独法はないんですが、いずれも、とにかくいろんな面からの評価があるんですね。特にJICAにつきましては、プロジェクトごとに個別評価があり、それにしがたって内部のPDCAを回すのは当然ですけど、それだけではなく、外部の専門家や有識者の評価、つまり我々の評価、監事の評価、さらには、総務省の政策評価・独立行政法人評価委員会の評価などがあるので、多方面から評価のためのいろんな調査依頼があるわけです。そういうものに、大変まじめに対応しすぎるためか、いわゆる評価疲れしているような印象を受けることがあります。また、単なる疲れだけじゃなくて、そのための人的コストも含めて相当のコストや労力がそこに割かれているような気がしまして、本末転倒になりかねないというような気がしております。

ですから、木村先生おっしゃったとおりなんですけど、まず、評価の物差しの重点が、コストとか、人員などを基準年に比べいかに減らしたかとか、あるいは当初予算よりもいかに効率化して支出を減らしたかとかいう部分に置かれていると感じています。今日、御説明のあった資料2、3には全くそういうことは書いてないんですが、実際に受け止めている独法側からいうと、いかに支出や、人を減らすかの価値観が大きくなり、独法の本来的政策目的に沿った効果を上げることの評価が二の次になっているという感じがしています。つまり、本当の意味でいかに業績を上げたかを評価することに力点を置いた評価をもっと積極的にやるべきであり、私は、やりたいと思っています。いつも心懸け

ているつもりなんです、なかなかそのところの意識を切りかえきれず、結果としてそれぞれの法人を、せつかく独立行政法人にしながら、どうもチェックのほうに意識がいきすぎているような感じがありまして、実践、主体性に基づいて意欲的に、前向きに取り組んでいくことが、疎かになりがちであり、是非その辺の、誤った方向性については、政策評価・独立行政法人評価委員会のほうからも御指導いただければと思っています。

そのときに、以前にも申しましたが、これはちょっと無理な願いをするような感じですが、現在、99あるんでしたかね、独法。その中を大きく色分けすれば、まさに今こそ本当に必要とされる独立行政法人と、そろそろ時代の使命を終えて整理してもいい法人と、大きく評価を分けてもいいかとも思うんですね。そういう意味でも、木村先生の提案もそうだったと思いますが、やはりそれぞれの独法に依じての評価の物差し、仮に示していただかないとしても、我々がそういう思いで評価したのに対して、一律の視点でこれが足りないとか、この部分が不十分だとか、そういうふうに評価されることがままあるものですから、我々の意図を十分に勘案していただきたく、是非よろしくお願ひしたいと思います。

評価に際し、一番の基本は、岡委員長御自身が民間企業において経営者の非常に業績を上げた名経営者であられたので、よくお分かりだと思いますが、日本的品質管理、TQMというのは、性善説に立って人をコントロールすることによって成り立っているんですね。だけど、お役所のこの評価システムはどうも性悪説にまず立って、いかに悪さを押さえ込むかという視点で一生懸命見ているものだからこうなるのかなと思うのです。細かいことよりも、大きなポイント、あるいは全体の組織としての管理体制とか、そういう部分が前向きであり、結果としてもいいほうに向かっているなら、評価システムなどはむしろないほうがいいんです。小さなミスなり、ちょっと悪いところについては、大きな評価の中では部分にとどめて厳しくとらないといった、評価方法をお願いできればと思います。

以上です。

【奥村委員長】 いいですか。財務省を担当させていただいている奥村と申します。

木村委員長と南委員長のお話の上に少し補足させていただきたいんです。

今日、岡委員長、ごあいさつの中で非常にうれしいことをおっしゃっていただいたんですが、こういった評価作業の目標というのは、とにかく現場で仕事していらっしゃる方々のサポートを目指したいというふうにおっしゃいまして、まさにそういう目標に向かってやっていきたいと思うんですね。

それで、効率とか、生産性を一方で追求しなきゃいけないし、一方では、様々な行動を制約している事柄に対する適合性も追求しなきゃいけない。でも、その両者はトレードオフのところがあるんですね。ですから、そのバランスをうまく考えた上で評価していかないといけないと思います。例えば

今日頂きました資料で、この「お手盛り評価」の指摘が多いという事例が挙がっていて、こういった視点でまだ改善を要する点がこういうことがあるんだというのはきちっと整理して、厳しく評価しなきゃいけないと思います。ただ、同時に、過去数年間で各独法で随分よくなってきた、改善してきたところもあると思うんですね。ですから、世の中の方には、やっぱりよくなってきた面と、それから、まだこういうところは直さなきゃいけない、両面を是非出していきたいと思うんです。どうしても、ともすれば、ネガティブコメント的に悪いところをどんどん指摘しがちなんですけれども、それでは、今日岡委員長がおっしゃったような目標にはかなり矛盾するところがありますので、そういった観点からやっていただけるとありがたいし、私たちもそういうことをやっていきたいと思います。

それから、富田分科会長のほうからおっしゃっていた評定区分の統一については、私は、大枠についてはおっしゃったことが理解できて、今日頂きました資料6でも、私ども財務省はほぼ一本の統一した評価で各独法を見ているんですが、府省によりましては、一番いい成績がその目標の100%以上とか、90%以上とか、数値がばらついていますので、こういったことも含めて、大枠で何か枠組みを統一したいということは全くよく理解できることで、賛成したいと思いますけれども、ただ、細部にわたることについては、もういろんな委員長がおっしゃっていたように、各独法の性格によって随分違いますので、あまり細かいところまで統一を要求しないほうがいいんじゃないかという気がいたします。もちろんこれは財務省の全体でこういったことを議論したことがございませんので、全く私個人の意見でございます。

1点お教えいただきたいことがあるんですが、監事の方の役割についてなんですけれども、平成19年11月15日の総務省行政管理局長・行政評価局長から各府省官房長あての依頼によりますと、この監事及び会計監査人に対し、徹底的なチェックをするべき旨を要請することを、各官房長に要請しているんですが、例えばここで入札契約の適正な実施についてとかあるんですね。それで、監事の仕事なんで、事後的なことをチェックするのは当たり前のことなんで、そこはもう厳格にやれということでもいいんですが、これを拡大解釈してしまいますと、日常的な日々の行動についても、監事の方と連携してというように拡大解釈をしてしまうおそれもあるんですけれども、今、監事の方の役割としては、こういうところを期待しているんだ、言っているんだというところをお教えいただくとありがたいんですけれども。

【樫谷分科会長代理】 私からでよろしいですか。

【岡委員長】 では、今の最後の御質問のところだけ、まず、お答えさせていただきます。

【樫谷分科会長代理】 今回の監事と会計監査人について、徹底的にということですが、徹底的といっても、すべてのものを、今おっしゃっていただいたように、日々の行動までチェックできる

はずがないわけですね。

そこで、おそらくこれはそういう契約、まず、随意契約なのか入札なのか、契約をするときにいろんな種類のパターンがありますよね。そういうものについてのちゃんと規程があるかどうか。規程がシビアにできているかどうか。あるいはその規程に従って粛々とやられているかどうか。事後的な評価もされているかどうかという、この仕組みをおそらく監事さんが突っ込んでチェックしていただく。会計監査人もそういうふうにしないといけないと思っております、実は、これは、広い意味では内部統制の問題だと思っているんです。内部統制というのは、不正があるとか、コンプライアンスというだけじゃなくて、いわゆる法人の目的に従って非常に効果的、効率的に業務をやっているかどうかということが、そういう仕組みをつくるのが内部統制の本来の目的だと私も思っておりますので、監事さんのチェックもそちらの方向でやっていただいたらいいのかなと、こういうふうに思っております。1件1件のチェックをやったって、結局それはやってもよく分からないと思うんですね、実際は。そういう仕組み、要するに、基本的には内部統制、それから、PDCAサイクルというんでしょうか、そういうことが粛々と行われているということを確認していただくということが重要だと思います。その中で1件、2件、徹底して追求してみるというのはあるかも分かりませんが、そういうことが趣旨だというふうに私は理解しております。

【奥村委員長】 ありがとうございました。

【門永委員長】 今のことに関連してですが、おっしゃるように、仕組み的なことをある種統一的に徹底していくというのは大事だと思うんですね。私が、先ほど、執行部分と経営の部分のうち、経営の部分についてある程度統一できるんじゃないかとお話したんですが、それは細かな数値目標を立てるとか、そういうことではなくて、フィロソフィーのレベルで統一できるんじゃないかと思っております。それはどういうことかということ、例えば組織を変えました、人事システムを新しくしました、研修制度を入れました、調達契約を適正化しましたという場合知りたいのは、その結果どうなったのか、よくなったのか、悪くなったのかと、そちらを評価したいんですね。今の目標設定と、それから、評価の議論の中身を見ると、実施したということについては、よくやりました、Aですねということになるんですが、その結果どうだったのかということについては、調べるすべがあまりなかったり、そこまでフォローされてない。ですから、そういうのをきちんとフォローしろというような統一的なフィロソフィーを出していただくと、個別にどうするかというのは各独法で考える。こういうことなんじゃないかなと思います。

【岡委員長】 ありがとうございました。はい、亀井さん、どうぞ。

【亀井委員長代理】 評価基準の統一の件でございますが、私も、岡委員長から御説明のありまし

たような統一という方向が基本的には必要だろうと思っております。この資料7のように、ダブルプラスからダブルマイナスまでの5段階の評価というような形になりますと、1ポイントでも目標を達成しなければ、これは当然標準には達しないことになります。ただ、その目標、周囲の環境条件が非常に大きく変わって、目標の達成が非常に難しくなった中で、独立行政法人の活動として非常な努力をしているという部分の評価をどうするかという、大きな問題も存在していると思います。総務省の場合ですと、現在のようなこうした形で評価する場合には、1ポイントでも目標数値を達成しなければA評価にはならないという形で評価しております。要点は、やはりこの量的な達成だけではなく、質的な部分についても評価に含めていいのではないかなというような、ある意味の具体的な項目をお示しいただく必要があるのではないかなというふうに感じております。

それから、資料5で「お手盛り評価」ということで、大分いろいろ厳しい外部による評価の御紹介がありましたけれども、先ほども委員長の先生からの御発言がありましたけれども、評価というのは、やはり基準が示されている限り、A評価というものが多いいことは、結果として当然と言えるのではないのでしょうか。悪い評価の得点が出てきたものが望ましいというようなことだと、先ほどもお話がありましたように、人は褒めて育つという側面もあると思います。これはだめ、あれはだめという、全部厳しく指摘をするということが本当に人材の育成とか、活発な活動の質を確保することになるのだろうかという点で、非常に疑問に思うわけです。

評価項目の中の1つの項目についての結果的にマイナスの部分があつて、それが全体に敷衍されるような形でコメントされたというふうに感じられる評価の部分もございますので、こういうような評価を外部からいろいろ耳にされた場合に、政策評価・独立行政法人評価委員会として反論すべきところはきちっと反論していただく、説明をしていただくというようなことも必要なのではないかと思います。評価に関してお手盛りというような評価があるのかどうか分かりませんが、評価のお手伝いをさせていただいている人間からしても、何となく心外という気持ちもあり、極めてまじめに真剣に評価に努めさせていただいているという自負がありますので、こういうようなものを甘んじて受けるというのは正直申し上げて情けないという気持ちがいたしております。その点のお願いを申し上げたいと思います。

【岡委員長】 はい、富田さん。今のお話の中で一部コメントをさせていただきます。

【富田分科会長】 評定区分、評価基準の統一につきまして、いろいろと御意見賜りました。評価の目的というのは、決して何か萎縮させてしまうことが目的じゃなしに、全く逆に、まさに高い志を持って、より仕事に対するモラルとインセンティブを高めていこうというところにあるということとは共通の認識でございます。

そういう中におきまして、まずは、評定区分の統一ということなのですが、資料6に、現在、皆様方の各委員会でやっておられる記号S・A・B・Cとかですね、様々な記号で示されているんですけども、まずはこれを統一できないかということで、資料7の3ページに、今も亀井さんのほうから御説明があった3ページの標準を真ん中にいたしまして、ダブルプラス、プラス、標準、マイナス、ダブルマイナスという5段階の評価に統一できないか。これは区々ばらばらの用語を政府の部内における評価といたしましては、各府省とも共通にする必要があるのではないかと。共通にするということは、同じ記号を使いまして、その意味することも同じに統一するということでありまして、その記号の意味として、ここに書かれておりますけれども、標準といった場合には、「初期の目標を達成していると認められる」ということでありまして、日常用語でいいますと、「よくやった」というのは、先ほど目標設定のところがいいかげんで、評価が甘くなっちゃうというお話もあったんですけども、きちりとした目標設定で、目標に対してどうだったかと。「よくやった」というのが標準という意味なんです。

で、我々も色々悩みました。今、亀井さんから御指摘のあったように、国会での議論やマスコミにおけるその言葉遣いの厳しさ、それと我々との乖離はどこにあるんだろうと考えた際に、やはりその「よくやった」というのを真ん中に置こうと。これまでえてしてよくやったらAだと。あるいは場合によってはSだということで、評価全体が高い方向に傾いていやしなかったか。それをもって世論は、あるいは国会において甘目の評価ではないかといわれるのではないかと。これは、私も、大学の先生を始めて5年目になるわけでありましてけれども、学生の成績を評価する際に、そのA・B・C・Dといったときに、やっぱりできるだけ正規分布で点数をつけたい。もうみんな優を上げる先生になると有名になっちゃって、いっぱい学生が来るのはいいんですけども、その質が伴わないということになりますので、やっぱり標準というところが一番対象の数も多いんだろうなというふうなことが、この評定記号の意味として、「よくやった」ということと、それがやっぱり一番多数であってほしいという、2つの意味を込めたものということで、用語として統一したいというのがここでの政策評価・独立行政法人評価委員会での議論であったわけです。

こういうことをやることによって、あらぬ誤解に基づく評価の評価というか、そういうものもなくなり、独立行政法人の業務そのものへの信頼感、ひいては、木村先生御指摘の職員のモラルの高揚といったものにも結びつくのではないかとというふうに考える次第でございます。

【岡委員長】 ありがとうございます。平澤さん、どうぞ。

【平澤委員】 今の点に関係してですけども、この資料7の3ページにあるダブルプラス、プラスとの間というのは、「顕著な」という語が入っているか入っていないかというぐらいで、程度の問題と

して、なかなかこれは現場では見分けにくいわけです。それで、経産省でこういう基準について大分議論を重ねまして、経産省の基準の場合には、質的と量的という両面を分けて考えていまして、その質的ないし量的で目標に対して格段によければAと。両方満たしていればダブルA、つまり、ダブルプラス、マイナスの場合も同じように考えるわけです。

先ほど質と量、両方あるではないかという御発言もあったわけですがけれども、その質と量の両方を見比べてみるということは、評価のときに落ち度なく対象を見ているという意味でもやはり重要だろうと思いますし、評価する側から考えても、比較的点をつけやすい、区分しやすい。それから、パネルの評価委員の間の意見が収束しやすいという、こういうことも私は経験しております。ですから、今回、こういう御提案があったということは、私自身は歓迎しますし、これは評価の質を高めるという意味で重要だと思います。

しかし、もう一方で、難しい問題が幾つかあるわけで、評価対象に固有の難しい問題があるわけですね。それは、研究独法のようにターゲットがうんと遠くにあるような場合にその目標に照らしてというのが、そのままはなかなか判断しにくいわけです。したがって、アウトカムと称するような真の成果、真に期待される成果というのが遠くにあるけれども、年々そこに向かっていっているかどうかという、そういう指標を年度評価ではとれば、すると、これは結構明確に分かってくるわけなので、ですから、中期目標だけを基準にするのではなくて、それに向かっていっているかどうか。その活性度activityがどうなっているかということを考えて、その活性度が十分プラスなのか、ダブルプラスなのかという、こういうふうに考えるとある程度分かるのではないかと思います。

それから、もう1点、評価をしていて出てくる問題として、前年度に比べての伸び率で議論するのか。それとも、目標に対して十分なレベル、高いレベルに達している、けれど、前年度と同じ程度である。こういう場合にどちらをとるのかという問題があるわけです。これは、業務を進めている者の立場から考えると、伸び率だけで考えるというのでは、これは窮乏サイクルに陥るわけでありまして、ですから、やはりレベルをちゃんと考えた上で十分活発にやっているという、そのパフォーマンスが確認されれば、それはそのレベルであるというふうに考えてもいいのではないかと。という、これはまだまだ伸びる、改善する余地があるというところと、それとも、もう随分頑張っただろうと絞っても出てこないという、そういうふう頑張っているところとでは大分様子が違うと思うのですがけれども、この点もよく議論が割れる点だろうと思います。

今のようなことも勘案しつつ、評定区分の表現については、少なくとももう少し改善されると思いますし、評価基準とか、評価項目に対しては、それぞれの評価対象機関の特性に合わせてその分科会が設計できる自由度があるという、共通のものはもちろんあっても構いませんけれども、自由

度があるという、こういうぐらいの柔軟性が必要なと思っております。

【岡委員長】 ありがとうございます。どうぞ、佐野さん。

【佐野委員長代理】 今日のこの懇談会を通じて、独法と、それから、2次的評価をする評価の目的がはっきり示されて安心したんですが、この職員のエンカレッジを図り、それによって独法の経営の質を改善するということは必須の条件でありますけれども、これまでの独法評価委員会の評価書に示された御意見を見ていると、非常に細かく技術的に細部にわたった指摘が非常に増えてきているという感じを持っておりまして、これはいかがなものかなと思います。各省府の評価委員会の委員というのは手弁当で非常にまじめに府省の権益にとらわれないで、この仕事に皆さん取り組んでおられます。だから、そういう方々の手腕とか、キャリアとかを信じて、細部の細かい指摘というのは、私もうお任せいただきたいと思っております。むしろ、先ほどどなたか指摘がありましたけれども、各独法に対して骨太の方針を示していただきたい。具体的には、例えば事業の整理統合を含めた合理化のあり方等について、真っ向から指摘をしていただきたいという思いを非常に強くしておりまして、職員もさりながら、各府省評価委員会の委員のモチベーションも是非上げるような評価も必要じゃないかと思っておりますので、この場を借りてお願い申し上げます。

【木村委員長】 同様の意見を述べたいと思います。私自身が大学評価機関にかなり長く勤務しておりましたのでよく分かるのですが、評価をきちんとやればやるほど——きちんとという表現が難しいのですが——評価が細かくなっていくんですね。そうすると、評価委員の先生方におかけする労力がものすごいことになってしまい、もうおまへのところの評価はやらないという人がたくさん出てしまう。そこから先が問題なんです。それでは、評価をやる人がいなくなるかということ、いるんですね。たくさんいる。問題はどんどんクオリティーが悪くなるということです。これは評価の先進国でも起きていることです。日本はまだ1期目か2期目ですね。ほとんどの独立行政法人が、相当な方を動員して、評価をやっておられる。今、佐野さんの言われたとおりだと思います。今度の委員長懇談会でこれを言えという紙を経産省の評価分科会長から渡されました。評価の労力が増していることへの不満です。例えば今年は7枚ほど、追加の資料を提出しなければいけなくなりましたね。あれに対しても相当大きな抵抗があります。ある程度きちっとやるためにはああいうことも必要だと思うのですが、どこか他のところを減らすというようなことも考えていただきたいと思います。

【岡委員長】 ありがとうございます。ほかに、いかがでしょうか。南さん、どうぞ。

【南委員長】 各委員会の委員長、あるいは委員の皆さんのおっしゃっていることが私の考えていることとほとんど同じ方向を向いておられるようなので、私の独断偏見が一安心しているみたいな感じでございます、本当に。今日は大変いい御意見を伺っております。

直接関係ないかもしれませんが、私ども、まさに国際交流、あるいは国際協力のその現場を一度評価の前に見てほしいというので見学させていただいたことがあるのですが、そういうところで働いている人たちを見ますと、いじらしいというよりも、本当に涙が出るぐらいものすごく一生懸命やっている。特に若い人が多いわけですけどね。そういうのを目の当たりにしますと、評価している我々の立場から、果たしてそこまで本当によく見えているのかというようなことも感じるわけです。今、日本の国として一番大事なものは、国際協力、国際貢献の機会をどう増やすかだと思うのですが、そういう大きな目的意識を踏まえて政策評価・独立行政法人評価委員会として改めて評価をしていただき、政策評価・独立行政法人評価委員会を通じて、国会をはじめ、国全体から評価していただくというような役割も政策評価・独立行政法人評価委員会が果たしていただければと思っております。

幸い、例えばODA予算が年々かなりのテンポで下げ続けてきたのが、今年下げ止まって、若干上向きになったというふうに聞いておりますけれど、これも、そういう皆さん方の御努力がそれなりに認められた成果と思っておりますが、そういう点からの大きな視点での評価もあわせて是非御尽力賜ればと思っております。よろしくお願ひしたいと思ひます。

【岡委員長】 ありがとうございます。はい、門永さん、どうぞ。

【門永委員長】 懇談会ということですので、ちょっと日ごろ考えていることを申し上げて、皆さんがどういうふうに考えられるのかお聞きしたいと思います。幾つかありますが、1つは、モラールというか、現場の人のやる気に関してです。私も何回か若い人を集めて自由討議をさせてくれということを申し上げて、やったことがあります。そうすると、かなりいろいろなことが分かるんですが、何せ短い評価委員に与えられた時間の中でやり切るのがなかなか難しく、最近はやっとできてないです。もしこういうことをやられて、効果があるということがあれば、指針を出していただくと、そういうことがもっといろいろなところで行われるのかなと。私自身はやって非常によかったと思ひます。例えば仕組みが変わって、皆さんにとってその仕事がやりやすくなったのかどうなのかというような話を聞けたりしました。

それから、自己評価に関してですが、私は、基本的には是非やっていただきたいなと思ひています。その理由は、先ほどありました評価委員の先生方の負担にも関係しますが、全部細かく聞いて判断するというのは、基本的に不可能です。どういうやり方が一番やりやすいかという、自己評価をしたものを聞かせてもらって、例えばなぜそれでAなのか、なぜそれでSだと思ひなのか、どういう判断基準なんですか、何を目標にしているんですかというようなことを問ひかけることによって、レベルの感覚が得られると。そうすると、評価委員の先生方の負担もある程度減るし、それから、正確に近い評価ができるんじゃないかなと思ひています。

一方で、これをやると、それぞれの組織、機構の負担が増えるという意見もあるんですが、3つも4つも重なったものをやるのは、これは問題だと思いますが、1年に1回は自己評価をきちんとするというのは、私は非常にいいことだと思います。特に上流の研究分野の方なんかは、今、やっていることは何につながるのかということ一度議論する、それを自己評価として発表するというのはいいことだと思います。私は、自己評価は推進派なんですが、皆さん、どう考えられるのか、興味がありまして、今、お伺いしました。

【岡委員長】 どうもありがとうございました。大変活発な御意見を頂いておりますが、まだ、あと5分ぐらいよろしいのかと思いますが、いかがでしょうか。どうぞ。

【平澤委員】 それでは、1つよろしいでしょうか。先回のこの場での議論の後、総務省の政策評価・独立行政法人評価委員会の先生方、府省担当の先生方と各府省の評価委員との間で懇談をするという、そういうことが設けられて、これは、我々から見ても非常にいい成果を上げたのではないかと。つまり、現場で機関から信頼されるような評価をしようという、そういう立場で我々は評価しているわけですね。これは年度ごとやるわけですから、評価結果が機関の側から信頼されなければ何の役にも立たないわけで、そういう立場で評価しているということと、それから、それらを横並びで評価しようとしているお立場の先生方とが、当然視点が違うわけなので、評価基準等も変わってしかるべきと思うわけですが、そのお互いにどの程度の精密さといましようか、厳格さでやっているかといったようなことに関して、理解を深めることができたということは非常によかったと思っています。

是非、そのように本来調和させることが難しい、異なる目的を持っている評価ですので、その両面を、しかし、今のような幾つかの機会を通しながら、相互に理解を深め調和させるように努力していただければと思います。

【岡委員長】 ありがとうございました。どうぞ、松本さん。

【松本委員長】 今回、これからおそらく法人の廃止、統合、そういう問題がどの府省さんでも大きな問題になってくると思うんですが、これは、独法というのは、あくまでも通則法に基づいて設置とか、あるいは廃止がされるべきだと、そういうふうに思っております。大臣間の交渉というような格好でこの法令を無視しないよう、無視、遵守しないような、守らないような、そういう独法の改組が行われては決していけない。決してならないと、そういうふうに思いますので、その点はどうぞ、政策評価・独立行政法人評価委員会さんのほうで強い姿勢で臨んでいただきたいと、こういうふうに思います。

【岡委員長】 はい。榎谷さん、どうぞ。

【櫻谷分科会長代理】 ちょっとよろしいでしょうか。

これは、私ども政策評価・独立行政法人評価委員会もそうですし、各府省の評価委員会もそうですが、要するに厳格な評価を求められているわけですね。厳格というのをどういうふうに解釈するかは別として、厳格に細かくやりすぎますと、もうやる気をなくしてしまうと、こういうところもあるとは思いますが、しかし、厳格にやらなきゃいけないと。私は会計士ですので、いろんな企業を見ております。例えば今、独法をみていて、評価がA、A、A、Aときています。これ、企業でいうと決算書なわけですね。決算書、実は、大会社でも若干あるんですけども、中堅中小企業で公開してないところは粉飾をしてしまうんですね。銀行対策とか、いろいろありまして。でも、粉飾して利益を出してしまうと、何かそれがひとり歩きしてしまうんですね。何かそれでいいような気がしてしまうんです。

一方、ものすごいいい会社が、実は私どものクライアントにもありましてね、日本で一番もうけている会社なのに、その社長にお会いしますと、自分の会社というのは問題だらけだとおっしゃるんですね。やっぱりそういうのを見ていますとね、そういう本当に本質をえぐったような評価をしてあげないと、課題は課題で、山ほどあるんですというところからスタートしないと、本当によくならないわけですね。よくなるには、課題は課題で厳しく突きつけないと、やっぱり本当によくなっていかないと。甘いかどうかは別として、本当にA、A、A、Aという評価を、その成績を見たときに、十分やったんだから、これ以上もうないよねというふうに認識を持っていただくと、やっぱりこれは私は困ると思ってましてね。それはそういうものをよく各独法等に、皆様、接触する機会があると思いますので、是非その辺はよく御説明いただけたらと思いますし、国民にもそういう観点からも、どんないいところでも課題は山ほどあるはずですから、解決しなきゃいけないところはですね。そういう観点で是非評価もしていただけたらと、こういうふうに思っておりますので、よろしく願います。

ただ、あまり細かくなってしまって、足を引っ張るようなことがあっちゃいけないということで、非常に評価というのは難しいし、私も、ある府省の評価委員もさせていただいております、本当に悩みながら、悩みながらその評価をさせていただいているということでございます。

【岡委員長】 富田先生はいいですか。

【富田分科会長】 はい。

【岡委員長】 どうもありがとうございました。たくさんのお意見を頂きました。評価ということに対しての、基本的な部分について御意見を頂いたように思います。私も、このメンバーの一人としての意見として、皆様方のお話を聞きながら感じたことを少し申し上げて、終わらせたいと思います。

まず、独法であれ、あるいは我々の民間企業も同じだと思うのですが、法人の目的が何であるのか、

政策目的という形で表現されているようですが、そこに向かってその目的達成のための中期計画、それから、その中期計画のもとでの単年度計画というものが策定されるわけでありますから、評価というのは、その策定された中期の目標なり、あるいは単年度の目標がどれだけ達成できたのかということが基本ではないかと思えます。

先ほど平澤さんから、具体例として長期プログラムのお話もありましたが、私は、おっしゃるとおりだなと思って聞いていたのですが、私どもの企業でもそうですが、部門によっては10年たたないと結果が出ないものと、もう毎日が勝負みたいなところ、両方やっていますので、お話を伺って理解できたつもりです。ただ、10年のところも、その10年に向かって毎年の計画はつくるわけです。その毎年の計画の達成度というものは、長期プロジェクトの場合でも使えるのかなと、実は思っていたところで、平澤さんから非常に近いお話があったので、合点したわけです。

いずれにせよ、この政策目的を達成するための計画を立てて、それがどう達成できたのかと。それで、今日のお話の中にもありましたけど、次に中期の目標、あるいは単年度の目標というものをつくるときに、甘目になるのではないのかというような議論というのも、これ、よくある話であろうかと思えます。ここは、先ほど南さんからもお話がありましたけれども、性善説に立って、むしろそのこの独法の役職員皆さんが自分たちの独法をいい状態にするために、その政策目的達成のために今できる精いっぱいの中期の目標、あるいは単年度の目標をつくるんだというふうに、これはいろんな形で指導することが大切なのではないのかなと思えます。

それができますと、あとは達成できたかどうかという評価でありますから、実はそれほど難しくない。ただ、このときに、また、定量的な評価と定性的な評価がかみ合わさってくるんだと思えます。これをどういう比率で、あるいはどういう項目でやるかということが大きなテーマになると思えます。今日の1つのテーマであります、この評定区分の問題、あるいは評価基準の問題は、統一する方向で考えろという方針がもう出ているわけです。このときにすべての独法に共通の物差しとして適用できるのは、定量的にはこういうことだな、定性だったらこういうことだなという、そういったものを考えなければいけないのかと思えます。その上に、あと、各独法のそれぞれの性格、特性等々ございますから、あるいはそれはそれぞれの独法の中での評価基準というものを別につくっていくような形にしないと、これだけたくさんあるいろいろな性格のものでありますから、画一的なものだけですべておしまいということはなかなか難しいんだろうと思えます。

ただし、共通の物差しも同時に必要ではないかとも思えます。私どもの企業でも、実はすべて現場に任せるという自主管理、自己責任と、また、自前主義だよということを言いつつ、2つのことだけは守ってくれと言っています。1つは、単年度ごとにつくるその目標に対しては必ず達成してください

い、あとはお任せしますと。それから、もう1つ、私どもは、コンプライアンスを非常に重視しておりますので、コンプライアンスは絶対に重視してほしいと。コンプライアンス違反があったときには、マイナス点がつきますよとっておりますけれども、それ以外は基本にお任せする形でやっております。手前どもの話で恐縮でございますけれども、何かやはり共通のものと現場に任ずものとの組合せではないのかというような気がしております。今日、先生方から頂いた御意見を参考にさせていただいて、どういう方向でこの評定区分、それから、評価基準の統一に向けての考え方をまとめていくかについて検討させていただきたいと思っております。

ちょうど時間になりました。本当に今日はお忙しいところ、おいでいただきまして、ありがとうございました。是非それぞれの独法の質の向上、経営の質の向上に向けて、それと、そのためには何といても、そこで働いている皆さんがモラルアップして、活躍していただくことが大変重要だと思っておりますので、そういう考え方を基本として評価に臨んでいきたいと考えております。

どうもありがとうございました。

了