

# 政策評価・独立行政法人評価委員会の提言（概要）

平成27年3月9日  
第67回政策評価・独立行政法人  
評価委員会（持ち回り開催）資料

## 背景

独法改革に伴う政策評価・独立行政法人評価委員会の活動終了（26年度末）に際し、平成13年以来14年にわたる委員会の活動を総括し、今後取り組むべき課題として以下の旨を提言

## 主な提言内容

### I. 政策評価関係

#### 【各府省の政策評価】

（政策評価全般にわたる課題）

- 評価手法：更なる定量化
- 政策効果の把握：政策の目標や測定指標に影響を与える様々な要因についての踏み込んだ分析  
政策評価のデータをできる限り開示

（目標管理型評価に係る課題）

- 企画立案時における目標及び測定指標のより適切な設定

（規制の事前評価に係る課題）

- 費用や便益の定量・金銭価値化、評価書作成・公表のタイミング

#### 【行政評価局調査】

- 統一性・総合性確保評価と行政評価・監視の一層の連携が必要。
- 新委員会における審議事項として行政評価・監視を明確に位置付け  
⇒ 時宜にかなったテーマ選定、専門的知見を活用した個別テーマの実効的な審議

## Ⅱ. 独立行政法人評価関係

### 【目標・評価の指針の厳格な運用】

- 主務大臣が指針に基づき適切な目標設定を行い、厳正な評価を行っているか厳格にチェックすることが必要。また、指針自体もその運用状況や、社会情勢の変化を踏まえ不断に見直しをしていくことが必要。

### 【目標管理と財務情報の一層の連携】

- 主務大臣の目標管理と財務情報が連携することを踏まえ、評価において事業の特性を反映した財務情報が適切に活用されているかなどについてチェックすることが必要。

### 【評価結果の適切な活用】

- PDCAサイクルを実効的に機能させる観点から、評価結果が、法人の組織体制や業務手法の見直し、役職員の処遇、予算配分等に適切に活用されているか厳格にチェックすることが必要。

### 【国民目線に立った評価】

- 新委員会は全政府レベルの第三者機関として、国民目線に立ちつつ省庁の所管にとらわれることなく、最適な法人の在り方を意識して評価することが必要。

# 提 言 案

平成 27 年 3 月 9 日  
政策評価・独立行政法人評価委員会



はじめに

政策評価・独立行政法人評価委員会（以下「当委員会」という。）は、平成13年1月の発足から14年余り、民間有識者を構成員とする審議会として、これまで活動を行ってきた。その開催実績は、当委員会として67回、政策評価分科会として84回、独立行政法人評価分科会として113回にのぼり、準備会合やワーキング・グループなども含め、精力的に審議を重ねてきた。

先般の独立行政法人通則法（平成11年法律第103号。以下「通則法」という。）の改正に伴い、当委員会は、本年3月末をもってその活動に幕を下ろし、4月から、政策評価と独立行政法人評価のそれぞれについて、独立した審議体制が発足する。

そこで、今般、当委員会における活動を総括し、今後取組を進めるべきと考える課題について、提言として取りまとめることとした。

## 1 当委員会におけるこれまでの活動の総括

### (1) 政策評価について

#### ① 各府省が行う政策評価に関する審議

各府省が行う政策評価について、導入期（当委員会発足時～平成14年3月）、実施第一期（平成14年度～平成17年度）、実施第二期（平成18年度～平成22年度）、実施第三期（平成23年度～）に分け、各期における当委員会の活動を振りかえることとする。

#### (導入期)

政策評価導入期における課題は、行政機関が行う政策の評価に関する法律（平成13年法律第86号。以下「政策評価法」という。）の平成14年4月の施行に向け、評価実施に当たってのルール作りを行うことであった。「政策評価に関する基本方針」（以下「基本方針」という。）は、各府省が定める基本計

画の指針となるべき事項を定めるとともに、政府の政策評価活動において基本とすべき方針を明らかにするものである。政策評価法は、基本方針の決定に先立ち、当委員会の意見を聴くこととしており、閣議決定案の答申を行うことは、当委員会の重要な課題となっていた。基本方針は、各府省における政策評価の取組の方向性を左右することになる。当委員会は、この基本方針の答申を通じ、例えて言うなれば、政策評価法施行という「出航」に際し、政策評価黎明期の舵を取ることもとなった。

#### (実施第一期)

この期における課題は、導入から間もない政策評価を巡航させることであり、各府省が試行錯誤を繰り返す過程で明らかになる課題を解消していくため、政策評価法では、施行3年経過後に、施行状況について検討を加え、その結果に基づいて必要な措置を講じるものとされていた。

当委員会としては、政策評価分科会における各府省での法律の施行状況についてヒアリングを重ね、見直しの論点を整理し、総務省による「政策評価制度に関する見直しの方向性」の取りまとめに貢献した。さらには、当委員会として、基本方針の改定について答申を行い、予算書・決算書の表示科目の単位（項・事項）と政策評価の単位（施策）との対応、規制分野の事前評価の義務付けなどの実現に貢献した。

#### (実施第二期)

政策評価の充実に向けた取組が進められてきた一方で、政策評価に伴う作業量が膨大ではないか、実効性が必ずしも高くないのではないかと、必要な情報が明らかにされていないのではないかとといった指摘が上がり、いわば、あれもこれもではなく、メリハリある取組を含めた機能強化に舵をきることが課題であ

った。

そのような状況の下、事業仕分けにおいて、総務省行政評価局が担う、政策評価の推進を含む行政評価機能について抜本的な機能強化が必要との結果が出た。これを契機として、行政評価機能の抜本的強化が図られることとなった。総務省が機能強化の方向性を定めるに当たっては、当委員会委員等を構成員とする行政評価機能強化検討会における検討に加え、政策評価分科会においても精力的に検討を行った。具体的な方策の決定に当たっては、当委員会として、基本方針の改定や政策評価の機能強化方策について、答申を行った。これら種々の取組により、租税特別措置等分野の事前評価の義務付け、目標管理型の政策評価に係る評価書及び事前分析表の標準様式の導入、政策評価に係る情報公開ルールの策定などの実現に貢献した。

#### (実施第三期)

政策評価がメリハリあるものとなるよう取組が進められてきたが、評価に伴う作業はさほど効率化されず、評価の実効性も向上していないと考えられた。については、評価の実効性向上及び効率化を一層進めることが課題であった。

各府省において主要な政策全般を対象として実施されている目標管理型の政策評価は、P D C Aサイクルを通じたマネジメントを向上させ、説明責任を徹底する有効なツールであり、これをいかに改善していくかが重要であった。

「経済財政運営と改革の基本方針」（平成 25 年 6 月 14 日閣議決定）においては、「政策評価は、政策の効果と質を高めるための政策インフラである」と位置付けられ、「実効性ある P D C Aサイクルの実行」という文脈で、政策評価の更なる貢献が求められた。当委員会は、政策評価分科会の下に設置したワーキング・グループにおける具体的な検討や政策評価分科会における審議を通じ、政策評価と行政事業レビューとの連携強化や政策評価の標準化・重点化などの

実現に貢献した。

#### (評価の現状)

このような過程を経て、政策評価の取組は、我が国に定着したと言えるであろう。政策評価の運用面では、評価単位の大括り化や評価対象の重点化などにより、評価の効果的・効率的な実施が図られる一方、分かりやすい評価の追及など、各府省においても、評価の充実・改善に向けた様々な努力が続けられている。評価書の形式、内容そして質も、若干の違いがあるものの、全体として向上してきている。行政の透明化という観点からも、評価書の作成・公表による説明責任が果たされるようになった。

しかしながら、評価結果の政策への反映という観点からは、政策評価の実務に携わっている学識経験者や職員からも十分ではないとの指摘があり、制度導入時の目標が十分に達成されていないと考えられる。政策評価を通じた政策の不断の見直し・改善は、適切な行政運営に不可欠であり、今後、これらに注力することが必要である。

#### ② 総務省が行う政策の評価等に関する審議

総務省は、政策評価法に基づき、政府内にあって施策や事業の担当府省とは異なる立場で、複数府省にまたがる政策について、統一性又は総合性を確保するための評価（以下「統一性・総合性確保評価」という。）を実施してきた。

当委員会では、この統一性・総合性確保評価のテーマ選定に係る審議を行うとともに、評価が実施された 25 テーマについて、効果的・効率的に評価が実施されるよう、その手法や分析に関する重要な留意点などに関する審議を行ってきた。

一部のテーマでは、政府全体として、いつまでにどのようなことを実現する

のかということが明確にされていない、関係府省が行う政策が体系的に整理されていないといったことが散見された。当委員会は、個別のテーマに関する審議を通じ、このような課題の是正を図り、政策の統一性・総合性の確保に貢献してきた。

また、総務省は、統一性・総合性確保評価に加え、各府省の業務の課題や問題点を把握し改善方策を提示する行政評価・監視を行っており（統一性・総合性確保評価及び行政評価・監視を総称して、以下「行政評価局調査」という。）、政策評価法第 18 条では統一性・総合性確保評価に際し、行政評価・監視との連携を確保するよう努めなければならないとされている。

これを踏まえ、当委員会では、統一性・総合性確保評価のテーマと合わせ、行政評価・監視についてもその重要性や必要性の観点からテーマの選定に係る審議を一体的に行ってきた。統一性・総合性確保評価と行政評価・監視は、両者とも行政の見直し・改善を目的としており、また、全国に配置された管区行政評価局等を動員し、関係機関の業務の実施状況等の様々な調査を行うなど、共通する点も多く、両者は総合的・一体的に行われることが望ましい。今後は相互が連携した機動的な調査など様々な態様の調査の実施を検討する必要があると考える。

## （2）独立行政法人評価について

独立行政法人制度は、行政の企画立案部門と実施部門を分離し、企画立案部門の能力を向上させる一方で、実施部門に運営裁量を与えることにより、言わば、「行政経営の特区」を作り、政策実施のパフォーマンスを向上させることを目的として導入された。

この制度の特徴は、法人に対して経営の自律性を与え、主務大臣が独立行政法人に対して中期目標を指示し、その目標に沿った法人の業務実績を各府省に置か

れた独立行政法人評価委員会（以下「府省評価委員会」という。）及び当委員会が事後的に評価するとともに、中期目標期間の終了時には、主務大臣が法人の組織や業務の全般的見直しを行う仕組みを設けることにより、国民のニーズに則した効率的で効果的な行政サービスの提供を実現することにある。その中で、当委員会は以下のような活動に取り組んできたところである。

#### ① 二次評価

通則法上、業務実績評価の第一義的な主体は、府省評価委員会であり、府省評価委員会が評価基準を独自に定めて評価を行う。そして、当委員会は、二次評価機関として、府省評価委員会が行った評価結果を評価し、必要があると認めるときは、当該評価委員会に意見を述べることとされている。こうした仕組みの中で、当委員会は、二次評価機関として重点的に取り組む視点を「独立行政法人の業務の実績に関する評価の視点」（以下「評価の視点」という。）として取りまとめ、府省評価委員会における本格的な評価が始まる前（6～7月）に各府省評価委員会に示し、各府省評価委員会が評価の視点に沿って評価を実施するよう働きかけを行った。

このほか、独立行政法人評価の質の向上のための取組として、平成14年12月、「財務内容の改善等についての評価方法の在り方に関する研究会」（座長：樫谷隆夫独立行政法人評価分科会長代理）を立ち上げ、年度評価や事務及び事業の見直しにおける視点を「評価における関心事項」として取りまとめて公表した（平成15年7月、平成16年6月、平成17年7月）。また、財務以外においても、法人の業務類型に着目した横断的研究として「研究開発関係法人の評価方法の在り方に関する研究会」、「教育・指導・訓練関係法人の評価方法の在り方に関する研究会」、「公共用物・施設設置運営関係法人の評価方法の在り方に関する研究会」、「振興助成・融資関係法人の評価方法の在り方に関する研究会」をそれぞれ開催し、研究会報告書を平成16年6月に取りまとめ、公表した。同研究会の報告書

はその後の「評価の視点」や「勧告の方向性」においても活用され、今般の目標・評価の指針にも反映されている。

こうした当委員会の取組により、法人の業務実績を明らかにした上で評価を行い、当該評価結果を法人の業務運営の改善につなげていくというPDCAサイクルも一定程度定着したものと考える。

また、「随意契約の適正化の一層の推進について」（平成19年11月2日公共調達の適正化に関する関係省庁連絡会議）において、当委員会は各府省評価委員会の入札・契約の執行状況等を厳正に評価することとされたことを踏まえ、平成20年8月に「随意契約等評価臨時検討チーム」を設置し、財務面における二次評価の厳格化を図った。こうした取組により、独立行政法人の随意契約が年々減少してきたところである。

さらに、「独立行政法人整理合理化計画」（平成19年12月24日閣議決定）において、民間企業での内部統制制度の導入を踏まえ独立行政法人においても内部統制の向上を図ることとされたことを受け、平成21年7月、総務省行政管理局長及び行政評価局長の下に、独立行政法人における内部統制について検討するための「独立行政法人における内部統制と評価に関する研究会」が設置され、平成22年3月、同研究会において、「独立行政法人における内部統制と評価について」が取りまとめられた。同報告書においては、独立行政法人における内部統制の概念を、「中期目標に基づき法令等を遵守しつつ業務を行い、独立行政法人のミッションを有効かつ効率的に果たすため、法人の長が法人の組織内に整備・運用する仕組み」と整理したほか、具体的かつ定量的な目標等を設定すること等内部統制の整備・運用上の課題を指摘している。当委員会としても「評価の視点」を改正し、法人の内部統制の充実・評価を評価の重点事項とした。これ以降、研究会報告書の内容を基に内部統制の取組状況が独立行政法人評価の枠組みの中で評価されることとなった。こうした内部統制の充実・強化の取組は、今般の独立行

政法人改革において、内部統制システムの業務方法書への記載を通則法上明確化することにつながった。

## ② 勧告の方向性

主務大臣が独立行政法人の中期目標期間終了時に行う組織や業務の全般的見直しについては、通則法上、当委員会は、中期目標期間の終了時に当該法人の主要な事務及び事業の改廃に関し主務大臣に勧告ができることとなっているが、主務大臣が作成する法人の見直し内容を予算に適切に反映させる観点から、「中期目標期間終了時における独立行政法人の組織・業務全般の見直しについて」（平成 15 年 8 月 1 日閣議決定）に基づき、当委員会は、勧告に先立ち、予算編成に間に合うタイミングで「勧告の方向性」の指摘を行うこととされた。当委員会は、勧告を行うに当たっての視点として、「独立行政法人の主要な事務及び事業の改廃に関する勧告の取組の方針」（平成 15 年 7 月 1 日政策評価・独立行政法人評価委員会決定）を策定し、これに沿って、平成 15 年度以降毎年度、「独立行政法人の組織及び業務全般の見直しについて」と題して「勧告の方向性」を取りまとめてきた。この間、特殊法人等から移行した独立行政法人や、通則法を準用した日本司法支援センターや国立大学法人等についても「勧告の方向性」の指摘を行うことになる中で、政府の独立行政法人改革の取組とも連携しつつ、独立行政法人職員の非公務員化、組織の統廃合、事務及び事業の廃止・重点化及び外部委託化、不要財産の処分、会計処理の適正化など様々な観点から指摘を行い、一定の成果が見られたところである。

なお、「勧告の方向性」の指摘を行った後、当委員会は指摘のフォローアップを行ってきたが、主務大臣において概ね当委員会の指摘は尊重されてきており、これまで勧告に至った事例はない。

## ③ 業績勘案率

独立行政法人の役員の退職金については、通則法上の当委員会の権限ではない

が、「独立行政法人、特殊法人及び認可法人の役員の退職金について」（平成 15 年 12 月 19 日閣議決定）において、役員の在職期間中の法人業績を退職金に反映させるための業績勘案率を各府省評価委員会が決定する際には、当委員会として意見を述べることになっている。当委員会では、独立行政法人の役員退職金を国家公務員並にするという退職金の見直しの趣旨を踏まえ、業績勘案率は 1.0 を基本とし、それを超える場合には厳格な検討を行い、これまでに 1,100 件（注）以上の審議を行ってきた。

（注） 1.0 を超えたもの 20 件（1.3：1 件、1.2：6 件、1.1：13 件）

1.0 を下回ったもの 89 件（0.7：1 件、0.8：4 件、0.9：84 件）

## 2 今後の課題

本年 2015 年は、おりしも、国際連合の評価グループが評価（evaluation）と証拠（evidence）に基づく政策形成を提唱する「国際評価年」として指定する年である。同年新たな審議体制が整備される政策評価と独立行政法人評価について、それぞれに係る下記の課題を解消することにより、マネジメントサイクルの中核として実効的に機能することを期待する。

### （1）政策評価について

適切な行政運営には政策評価を通じた政策のマネジメントが必要不可欠である。そのためには、「目的－手段」の連鎖の下に政策を体系化することが必要である。加えて、事後評価においては、評価に先立ち、企画立案段階で適切に目標を設定するとともに、目標を達成するための手段を明示し、数値や明確な根拠に基づく的確な評価を行い、評価結果を次の政策へ適切に反映する、事前評価においては、政策効果と政策費用を的確に把握することが重要である。その上で、政策の優先順位付けを行うなど、適切な行政運営がなされることが求められる。

政策評価推進機関は、政策評価がマネジメントツールとして機能し、評価と証

拠に基づく政策形成がなされるよう、これまでも政策評価の改善に向けた課題解消の旗を振ってきた。しかしながら、個々の評価書を見ると政策の特性に応じた評価や掘り下げた分析が十分になされていないものも散見される。政策評価推進機関としては、制度自体を改善していくことも重要であるが、具体的な事例に即した改善方策の検討・構築に注力していくべき段階に至っていると考えられる。

また、行政評価局調査については、平成 22 年 4 月に策定された「行政評価機能の抜本的強化方策」において、「政策評価・独立行政法人評価委員会の在り方」及び「行政評価・監視に係る審議機関」が中期的課題として掲げられており、平成 26 年 6 月に実施された平成 26 年度総務省行政事業レビュー公開プロセスでは、テーマ選定基準の明文化、選定プロセスの透明化等に係る指摘を受けている。

今般、当委員会を改組して新たに設置される予定である政策評価委員会（仮称。以下「新委員会」という。）並びに総務省及び各府省には、以下のような取組を期待する。

#### ① 各府省の政策評価について

##### （政策評価全般）

政策をよりよいものとしていくためには、定量的な根拠に基づいた評価の徹底が課題である。制度導入時に比して数量分析を用いている評価書の割合が増加してきているが、更なる定量化が必要である。また、新たに開発された評価手法に配慮しながら、その政策評価への活用を検討していくことが求められる。

政策効果を的確に把握することは、政策の有効性を検証する上で不可欠である。現状として、政策の目標や測定指標に影響を与える様々な要因の分析が的確になされていない、政策効果が見えにくいといったものもあり、様々な要因について踏み込んだ分析を行うことが求められる。また、分析について外部からの検証を可能にするよう、政策評価のデータをできる限り開示していく必要がある。定量

的に測ることが容易ではない事案もあるが、実務としてどのような改善ができるか、更に工夫を重ねる必要がある。地方への補助金を含む政策については、地方における政策効果を把握しきれていないのが現状であり、地方の実情を把握し、地方の実態に即しているかという観点を踏まえた評価を実施することも必要である。さらに、政策効果を明確に示すとともに、政策経費に加え人件費や減価償却も含めた実質的な費用も明示し、費用と効果の両面からの分析を深めることが求められる。

評価の質を高めるだけでは、P D C Aを軸としたマネジメントサイクルは十分に機能しない。加えて、予算や法令といった政策の企画立案及びその実施が的確になされること、そして評価結果が適切に政策へ反映されることが必要である。

#### (目標管理型の政策評価)

各府省は、主要な行政目的に係る政策を企画立案し、これを実施する。その過程において、適切に目標を設定することが重要である。設定した目標を事後的に検証することを内容とする目標管理型の政策評価は、各府省の政策マネジメントツールとしての役割を果たしており、評価の基本となる目標をいかに適切に設定するかが、評価の良否を左右する。

各府省においては、適切な目標設定の下で意義ある評価が行われるよう、事前分析表を作成する段階で、目標や測定指標の設定の改善が必要である。総務省においても、新委員会の知見を活用し、改善を促す取組を進めていくことが求められる。

測定指標は、施策の達成状況を示すものとして設定されるものである。これが達成状況を適切に示すものでなければ、的確な政策判断を行うことが困難である。国民生活及び社会経済に及ぼす影響を客観的・定量的に示す指標の更なる開発・設定を重視していく必要がある。一部の政策については、定量的な測定指標を設

定することが困難であったり、定量的な測定指標では政策効果を測りきれないものもある。そのような場合であっても、根拠に基づく評価とするためには、可能な限り、客観的かつ具体的に政策効果を把握できる定性的な測定指標を開発して設定する必要がある。

また、各府省の政策評価を俯瞰する標準化が進み、横断的に政策の進捗状況を把握することが可能になった一方、施策（政策評価の実施単位）と事業（行政事業レビューの実施単位）については、必ずしも目標と手段の関係として対応していないものも散見される。各府省において、更に政策を体系化し整理を進めることで、政策の一貫性を徹底していく必要がある。総務省では、行政事業レビューとの連携や標準化・重点化の徹底を推進することにより、政策評価によって実際の政策の見直し・改善が更に進むよう取り組むことが重要である。

#### （規制の事前評価）

規制の事前評価は、規制を新設・改廃をする際に、所管する各府省があらかじめ評価を行うことにより、評価書として結果を公表することで、規制の質の向上を図るものであり、国民への説明責任を果たそうとするものである。

各府省が作成する評価書は質が向上し、説明責任を果たすことにも貢献しているが、費用や便益の定量化・金銭価値化が不十分である上、評価書の作成・公表のタイミングについても検討の必要があると認識している。このため、評価結果が規制の新設・改廃の検討により活用されるよう、総務省としても検討を進めるべきである。

#### ② 行政評価局調査について

行政評価局調査は、政府内にありながら、行政施策や事業の担当府省とは異なる立場からそれらの実施状況について実地調査を行うことができるという特色

をいかし、各府省の政策課題等を実証的に把握・分析し、改善方策を政府内外に示してきている。

行政評価局調査のうち、統一性・総合性確保評価については、調査テーマの選定、調査の方向性や進め方等について政策評価分科会において審議してきた。また、行政評価・監視についても、統一性・総合性確保評価との関連から、調査テーマの選定について実態上審議してきた。

統一性・総合性確保評価は、政策の全体像を対象としているのに対し、行政評価・監視は個別具体の業務の実施状況を対象としているという違いはあるものの、明確な両者の線引きは難しいものが多いのではないかと考えられる。また、PDCAサイクルのC（チェック）機能を果たすという意味で両者は共通しているため、一層の連携が必要と考えられる。今後は、行政評価・監視についても、新委員会の審議事項として明確に位置付けるべきである。

新委員会においては、行政評価局調査のテーマについて、国民の関心、社会的な影響等が勘案され、時宜にかなった選定となるよう審議が行われるとともに、個別の調査テーマの調査手法や調査設計について、専門的知見を活用し、実効的な審議が行われることが期待される。

## （2）独立行政法人評価について

独立行政法人は、国の政策を実現するための実施機関として各方面で成果をあげてきた一方、多様な法人を一律の制度に当てはめ、政策実施機能を十分発揮できていない、主務大臣は目標を指示するのみで業績評価に関与せず、政策責任を果たすことができない、主務大臣が指示する目標が明確でなく、事後の達成の成否を適正に検証できないといった様々な問題が指摘されてきた。

このため、政府において、全ての独立行政法人を対象とした制度・組織全般にわたる改革が検討され、独立行政法人制度を導入した本来の趣旨に則り、主務大

臣が与えた明確なミッションの下で、法人の長のリーダーシップに基づく自主的・戦略的な運営、適切なガバナンスにより、国民に対する説明責任を果たしつつ法人の政策実施機能の最大化を図るとともに、官の肥大化防止・スリム化を図るべく、平成 25 年 12 月、「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」として取りまとめられ、閣議決定された。さらに、この閣議決定を基に、平成 26 年 6 月、第 186 回国会において独立行政法人通則法の一部を改正する法律（平成 26 年法律第 66 号）が成立し、平成 27 年 4 月から新たな独立行政法人制度がスタートすることになっている。新制度の下では、各府省評価委員会は廃止され、新たに総務省に設置される独立行政法人評価制度委員会（以下「制度委員会」という。）が評価に関する全政府レベルでの第三者機関として主務大臣の目標管理に関与することとなる。今後、制度委員会においては、以下の課題に留意して活動がなされることを期待する。

#### ① 目標・評価の指針の運用

新制度では、各府省評価委員会に代えて主務大臣自らが法人の評価を行うこととなる。これにより、目標・評価の一貫性が確保され、P D C A サイクルの実効性が強化されることが期待されるが、その一方で、主務大臣が独立行政法人に対して安易な目標設定やお手盛りの評価を行う懸念もあるところである。この懸念を払拭するために、主務大臣が目標を策定し、法人の業務実績を評価する際の政府統一的な指針を総務大臣が策定することが制度化された。

当委員会は、平成 26 年 7 月 17 日に総務大臣から指針案の諮問を受け、当委員会のこれまでの評価活動実績を踏まえ審議を行い、同 9 月 2 日に意見を述べたところである。同日、「独立行政法人の目標の策定に関する指針」及び「独立行政法人の評価に関する指針」として総務大臣決定された。

これにより、主務大臣が明確かつ具体的な目標を法人に与え、統一的な基準により評価することが期待される。今後は、制度委員会において、主務大臣が当該

指針に基づき適切な目標設定をしているか、適切かつ厳正に評価を行っているかを厳格にチェックしていくべきである。

また、P D C Aサイクルの実効性や法人におけるマネジメントをさらに向上させる観点から、指針自体も不断に見直していくことが必要である。制度委員会は、指針の運用状況や社会情勢の変化を踏まえ指針自体の見直しの必要性が明らかになった場合には、総務大臣に対して指針の変更を促すべきである。

#### ② 主務大臣の目標管理と財務情報の連携

総務大臣が策定した評価の指針においては、業務実績の評価書において年度ごとに業務のまとまりに対比するように業務実績とその業務にかかった費用が示されることとしており、主務大臣の目標管理と管理会計の発想に基づく新しい会計基準に基づく財務情報の連携が期待される。今後は、評価の質の向上、法人の業務運営の向上のため、評価に一層事業の特性を反映した財務情報が活用されるとともに、例えば目標は達成していても当初よりも多額の費用がかかっていること等財務的な状況を勘案した評価が行われるよう、制度委員会は、主務大臣の評価の実施状況についてチェックしていくべきである。

#### ③ 評価結果の活用

主務大臣の下でのP D C Aサイクルを実効的に回すためには、評価結果が、法人内部の組織体制や業務手法の見直し、役職員の処遇、予算配分等に活用されることが不可欠である。このため、評価の指針においては、評価結果の適切な活用についても記載しているところである。制度委員会は、主務大臣の評価結果のみならず、評価結果が適切に活用されているかという観点からも厳格にチェックしていくべきである。

#### ④ 事務及び事業の見直しの前倒し

評価結果が法人の業務や組織の在り方に適切に活用されるためには、主務大臣が評価の結果等を吟味した上で法人の見直し内容や次期中（長）期目標に適切に

反映することが必要である。このため、制度委員会は、主務大臣が目標案等の検討に十分時間を取ることができるよう、事務及び事業の見直し等について可能な限り前倒しして主務大臣に指摘するべきである。

#### ⑤ 監事との連携

今般の独立行政法人改革において監事の機能強化等による法人の内部ガバナンスの強化が図られたことを受け、平成 26 年 12 月、「独立行政法人、特殊法人等監事連絡会」において監事監査指針の改訂が行われた。閣議決定及び同指針においては、監事は監査報告を制度委員会に送付する等により制度委員会との連携を強化することとしている。制度委員会は、監査報告の内容について監事からヒアリングを行う等、法人の評価に当たって監事の知見の活用に努めるべきである。

#### ⑥ 退職金の業績勘案率

独立行政法人の役員の退職金については、「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」において、主務大臣の責任の下、透明性や説明責任を果たしつつ、業績を的確に反映することができるような弾力的な仕組みにするとされている。新制度の下においては、主務大臣のお手盛りとなることを防ぎ、政府全体の統一性を図る観点から、政府共通の算定ルールが策定が望まれる。その際には、制度委員会は、当委員会のこれまでの審議の実績を踏まえ当該ルールの策定に関与するとともに、その運用状況についても、評価結果を適切に反映しているか等についてチェックすべきである。

#### ⑦ 国民目線に立った評価

最後に、制度委員会には評価に関する全政府レベルでの第三者機関として、国民目線に立ちつつ省庁の所管にとらわれない大所高所からの切り口が期待される。このため、法人の組織や業務の見直しに対しては、重複する業務はないか、より効果的かつ効率的に業務を遂行するやり方はないかといった観点から、政府全体を見渡した上で最適な法人の在り方を意識して審議すべきである。

また、こうした機能を確保するため、制度委員会の委員及び委員会を支える事務局の両者が、評価手法や分析能力の向上に不断に努めていくべきである。

おわりに

当委員会としては、精力的な審議を通じて、政策評価及び独立行政法人評価の定着、そして改善という各局面において貢献してきた。これは、各府省及び総務省の協力によるところも大きく、これまで両評価に携わった関係者に感謝申し上げたい。

当委員会は本年3月末をもって活動を終了することとなるが、引き続き、評価に携わる関係各位の御尽力の下、両評価の取組が更に前進・発展していくことを願って止まない。