

独立行政法人に期待する マネジメント

～民間企業における
トップマネジメントの経験から～

令和7年2月10日
独立行政法人評価制度委員会
委員長 澤田 道隆

独立行政法人評価制度委員会の活動における基本的考え方

○ 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

P D C A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

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明確にし、実践**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、法人のトップのみならず監事機能を活用した内部統制強化が必要

自身が考える「トップマネジメントが良質な経営をするための要素」

経営デザイン

資産の最大活用とリスク低減(危機回避)



企業理念

経営の大局観

部分から類推し、全体の動きを迅速に変える

本質思考

現象にとらわれず背後にある本質を見極めた上で行動

独立行政法人評価制度委員会の果たすべき役割

- ◆ 独立行政法人評価制度委員会としては、独立行政法人の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

- 府省・法人横断的に求められる対応の促進・支援
- 主務大臣と法人のコミュニケーションの促進による効果的PDCAサイクルの実現
- 各法人の組織運営の改善促進

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上手く活用し、**法人の将来像等について認識を共有**、委員会としての気づきや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**業務管理・内部管理の共通的な方向性を提示**（業務・内部管理運営方針）

○ 独立行政法人の業務管理及び内部管理について

(令和4年4月8日独立行政法人評価制度委員会決定。令和6年11月21日一部改定)

独立行政法人の業務管理・内部管理の共通的な方向性を示す基本的な文書として、主務大臣及び独立行政法人に対し期待する事項を整理

- ✓ 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
- ✓ 強みをい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）

◆ 今後の法人運営で、特に御留意いただきたい事項（令和6年11月改定内容）

政策課題の多様化・複雑化
→ 法人の目標変更が相次ぐ

人口減少で担い手不足にも直面
→ 人的資源の確保が困難に

質の高いサービスの安定的かつ継続的な提供に向けて、
目標を通じた
業務の優先順位付け、
DXなどによる業務の効率化の促進
その上で、必要なリソースを確保

主務省・法人間のコミュニケーション

- 所管行政における法人の役割や将来像について、認識を共有

法人内でのビジョンの共有

- 法人の一番の資産は「ヒト」
- その資産を最大限活用してビジョンを実践し、ビジョンに基づいてガバナンスを強化するためには、全職員のビジョンへの理解が不可欠
- 法人のビジョンを全員が理解、腹落ちした上で、ビジョンの実践に向けて、経営層、個々の職員が持てる力を最大限発揮できるような環境を作る

組織として変革し続ける

- 環境の変化に応じた機動的な対応により、我が国の国民生活や社会経済に一層貢献

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、

「攻め」と「守り」の両面から積極的にサポートを行っていく。