

独立行政法人評価制度の運用に関する基本的考え方
～独立行政法人の政策実施機能の最大化のために～

令和 4 年 4 月 8 日

独立行政法人評価制度委員会決定

<目次>

| | |
|--|----|
| はじめに | 1 |
| 第1章 独立行政法人内のマネジメント及び内部統制の在り方 | 1 |
| 1. 独立行政法人の将来像を明確にしたマネジメント | 1 |
| 2. 環境変化への機動的対応を可能とするマネジメント | 2 |
| 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 | 3 |
| 第2章 目標管理を中心とした主務大臣によるガバナンスの在り方 | 4 |
| 1. 独立行政法人におけるP D C Aの促進と法人の活性化を図るガバナンス | 4 |
| (1) 独立行政法人の将来像を踏まえた目標策定 | 5 |
| (2) 評価ごとの特性を踏まえた主務大臣評価 | 5 |
| 2. 独立行政法人とのコミュニケーションを重視したガバナンス | 7 |
| 第3章 独立行政法人評価制度委員会の調査審議の在り方 | 8 |
| 1. 基本的視座 | 8 |
| (1) 府省・法人横断的に求められる対応の促進・支援 | 8 |
| (2) 主務大臣と法人のコミュニケーションの促進 | 8 |
| (3) 各法人の組織運営の改善の促進 | 9 |
| 2. 基本的視座を踏まえた今後の取組の方向性 | 9 |
| (1) 主務大臣・独立行政法人との緊密なコミュニケーションのためのヒアリングの一層の活用 | 9 |
| (2) 目標管理の機能を最大限発揮するための評価及び目標策定に対する点検の重点化 | 9 |
| (3) 独立行政法人の業務管理及び内部管理の共通的な方向性を示す基本的な文書の発信 | 13 |
| (4) 目標設定・評価手法の技術的向上 | 13 |
| (5) 府省・法人横断的な改善に資する取組事例の収集及び展開 | 14 |
| (6) 独立行政法人制度及び運用の改善への貢献 | 14 |

はじめに

独立行政法人評価制度委員会（以下「委員会」という。）は、設立以来7年間、「政策実施機能の最大化」の観点から、独立行政法人（以下「法人」という¹。）の目標策定・評価等に係る調査審議を行い、意見を述べてきた。

本文書は、こうした委員会の活動における基本的な考え方を、

- ① 委員会は、法人内で、どのようなマネジメント及び内部統制が行われることを期待しているか、
- ② 委員会は、主務大臣に、①を確保するため、法人に対してどのようなガバナンスを及ぼすことを期待しているか、
- ③ 委員会は、①及び②を確保するため、何を念頭に置いて、主務大臣による目標策定・評価等に関する調査審議を行っているか、

といった3つの段階で改めて整理するものである。

本文書が、主務省²・法人内における担当部署の業務の参考となる道標として引き継がれ、将来にわたって、目標策定・評価の点検やヒアリング等における委員会と主務省・法人との意思疎通の円滑化、組織・業務の運営に関する主務省と法人との間の共通認識の形成に資するものとなっていくことを期待する。

第1章 独立行政法人内のマネジメント及び内部統制の在り方

独立行政法人においては、主務大臣が定めた目標を達成するための計画を法人が定めて業務を実施し、その結果について主務大臣が評価を行うという、いわゆる目標管理が行われているが、その際、目標管理そのものが目的となつてはならず、目標管理は、あくまで「政策実施機能の最大化」のためのツールである点に留意する必要がある。

委員会としては、「政策実施機能の最大化」の観点からは、以下のような法人内のマネジメント及び内部統制を確立することが重要であり、法人における計画策定は、これらを促進するものとなっている必要があると考える。

1. 独立行政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（行政執行法人においては、事業計画）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、必ずしも既定の計画期間と合致

¹ 独立行政法人制度における独立行政法人総体を念頭に置く場合は、「独立行政法人」の用語を使用する。

² 目標策定や評価といった行政庁として法律上の行為を行う主体を念頭に置く場合は「主務大臣」、法人との日常的なやり取りやヒアリングといった実務を行う主体を念頭に置く場合は「主務省」の用語を使用する（府・庁も含む。）。

しているわけではなく、むしろ、長期的な観点を踏まえつつ、実施すべき業務も多いのが実情である。

このため、法人において、計画期間を超えた法人の組織・業務の将来像を明確化した上で、計画が直接対象とする期間の観点のみからではなく、将来像を長期的に実現していく³という観点も踏まえつつ、計画策定を行う必要がある。

具体的には、法人においては、まず、主務大臣が示す「使命」及び「ミッション」（第2章の1（1）参照）を踏まえつつ、法人の能力やリソースを最大限活かすことができるような「ビジョン」、すなわち、法人自身が将来ありたい姿、法人として実現したい未来を含む長期的な組織・業務運営の理念を明確化する必要がある。

そして、法人は、こうした「ビジョン」を常に念頭に置きながら、法人内のマネジメントを行う必要がある。このため、法人の策定する計画は、主務大臣が定める目標を踏まえるだけでなく、組織・業務の運営の結果を、長期的な観点も踏まえて的確に評価できるようにすることで、「ビジョン」を念頭に置いた法人のマネジメントを支えるものとなる必要がある⁴。

<参考> 「使命」「ミッション」「ビジョン」に関する整理

| | 使命 | ミッション | ビジョン |
|------|--|---|--|
| 策定主体 | 主務大臣 | 主務大臣 | 法人 |
| 概念 | 法人の根本となる設置目的や果たすべき役割、政策実施機関としての将来的な法人のあるべき姿 | 政策体系における法人の位置付け及び役割 | 使命及びミッションを踏まえた、法人自身が将来ありたい姿、実現したい未来 |
| 時間軸 | 非常に長期 | 長期（政策・研究等の時間軸による） | 長期（政策・研究等の時間軸による） |
| 明記文書 | 中（長）期目標、年度目標 | 中（長）期目標、年度目標 | 事業報告書等 |
| 活用局面 | <主務大臣> ミッションの検討、目標策定、評価、組織・業務見直し <法人> ビジョンの検討 | <主務大臣> 目標策定、評価、組織・業務見直し <法人> ビジョンの検討 | <主務大臣> 目標策定、評価、組織・業務見直し <法人> 計画策定、自己評価、法人内のマネジメント・内部統制、他機関との連携等外部との関係 |

2. 環境変化への機動的対応を可能とするマネジメント

法人においては計画による管理が行われているが、当該計画の期間中、固定的な計画に沿って機械的に活動するのではなく、むしろ、社会経済環境が目まぐるしく動く現在、

³ 計画の期間の積み重ねによる螺旋状の改善を行うことを想定している。

⁴ 第2章の1（1）のとおり、主務大臣が定める目標も、「使命」、「ミッション」を踏まえたものとなっており、結果的に、「使命」、「ミッション」、「ビジョン」、「目標」、「計画」が、主務大臣と法人との間のコミュニケーション（第2章の2参照）等を通じて統合的なものとなる。

独立行政法人には、国内外の状況の変化やそれを受けた政策の動向に柔軟に対応することが求められている。さらには、現場に近い政策実施部門として、自然災害や感染症等の危機に際しても業務を継続するとともに、時に各方面を支援することさえ求められている。

法人のマネジメントは、こうした機動的対応を可能とするとともに、その対応能力を向上させていくものである必要がある。また、法人が策定する計画は、こうしたマネジメントを支えるものである必要がある。

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

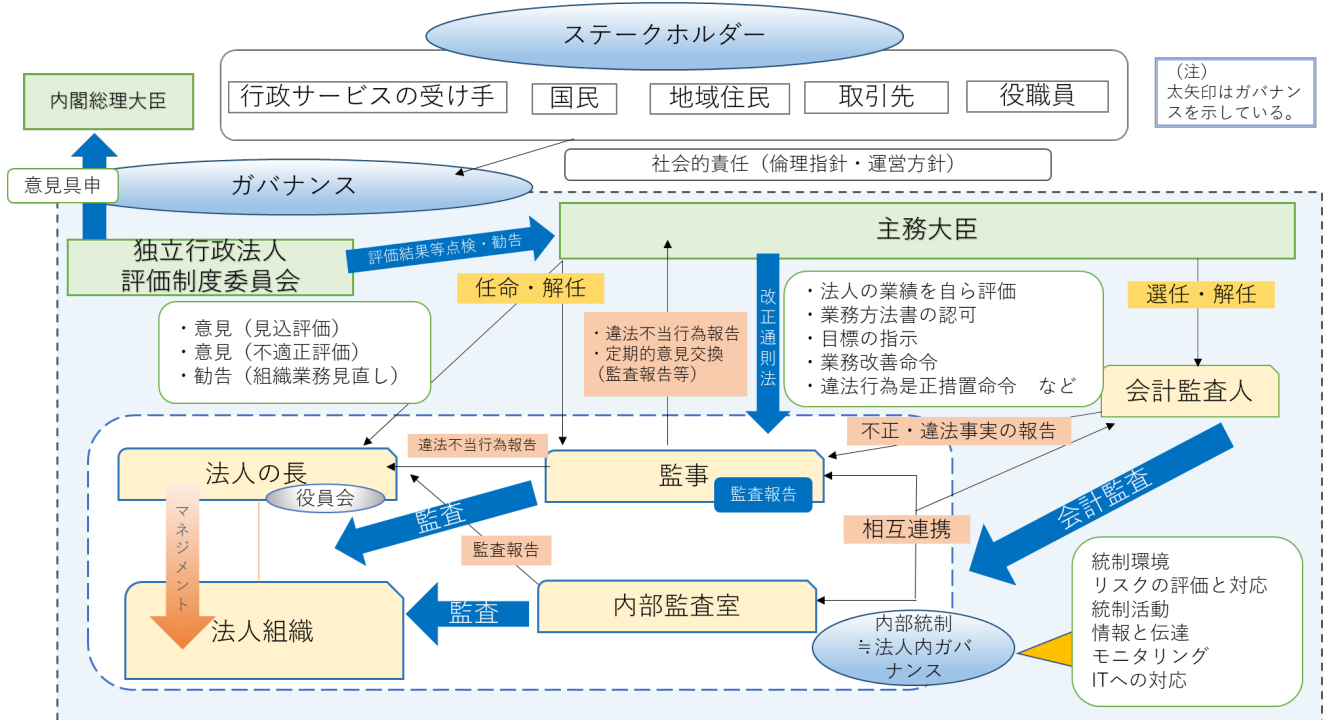
独立行政法人は、法律上の特別な地位が与えられ、活動に当たり国民に対して何らかの形で幅広い負担をお願いしている場合も多く、その業務の遂行に当たっては、何よりも国民の信頼を確保することが不可欠である。政策課題等の複雑困難化に伴い、法人が外部の機関と連携し、ネットワーク化を図る必要が増大する中、法人に対する外部からの信頼の確保は、一層重要となっている。

こうした中では、法人は、単に業務経費を縮減したということだけでは国民の期待に応えたと言うことはできず、業務プロセス改革、働き方改革といった手法も駆使し、コストを抑制しつつ、業務の品質を維持・向上させることにより、全体的なパフォーマンスを向上していくことが求められる。また、業務遂行に当たっては、社会的責任を果たしつつ、法令、倫理指針・行動指針その他の規範の遵守（コンプライアンス）により組織運営上のリスクを最小化するとともに、役職員の多様性を確保し、多様な人材がその能力を最大限発揮できるような、良好な組織風土を醸成することが重要である。

そして、そのような業務運営を行う上で要となる人的要素として、法人の長のリーダーシップに基づくトップマネジメントと、監事機能を十分に活用した内部統制の強化が重要である。

法人内のマネジメント及び内部統制は、こうした取組が確実に行われるようなものとなる必要がある。また、法人が策定する計画は、こうしたマネジメント及び内部統制を支え、取組を的確に推進するものとなる必要がある。

<参考>独立行政法人におけるガバナンス構造（イメージ）



第2章 目標管理を中心とした主務大臣によるガバナンスの在り方

独立行政法人制度は、各府省の行政活動から実施部門の事務・事業を分離し、これを担当する機関に独立の法人格を与えて、一定の自律的な運営をさせることにより、業務の質の向上や活性化、透明性の向上を図ることを目的としている。

この仕組みを活かし、独立行政法人の政策実施機能を最大化するためには、主務大臣による法人に対するガバナンスは、第1章に述べたような法人内における①将来像を明確にしたマネジメント、②環境変化への機動的対応を可能とするマネジメント、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を促すものとなる必要があり、そのためには、以下のように、法人におけるPDCAの促進と法人の活性化を図るとともに、法人とのコミュニケーションを重視することが重要になると考える。

1. 独立行政法人におけるPDCAの促進と法人の活性化を図るガバナンス

法人内においては、計画策定と自己評価を中心としたPDCAサイクルがマネジメント及び内部統制の重要なツールとなっており、主務大臣によるガバナンスにおいては、このPDCAサイクルをしっかりと機能させることによって、法人の活性化を図っていくことが重要である。

このような観点から、主務大臣によるガバナンスを機能させるための重要なツールである目標策定及び主務大臣評価は、以下のようなものとなることが重要である。

(1) 独立行政法人の将来像を踏まえた目標策定

法人においては計画による目標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、必ずしも計画の期間と合致しているわけではない。このため、主務大臣は、計画の期間を超えた法人の組織・業務の将来像を明確化し、その上で、それと照らし合わせながら目標策定・評価を行う必要がある。(第1章の1参照)

具体的には、法人は、長期的な組織・業務運営の理念である「ビジョン」を明確化することが求められるが、主務大臣は、その前提として、法人に対し、

- ・個々の法人の「使命」、すなわち、行政における法人の果たすべき役割や将来的な法人のあるべき姿を、あらかじめ明確に示すとともに、
- ・法人が実施する政策や研究に求められる時間軸や特性を踏まえ、法人の「ミッション」、すなわち、政策体系において法人に期待される役割を、具体的に示す必要がある。

主務大臣による目標策定は、こうした「使命」及び「ミッション」を、十分に踏まえたものとするとともに、「ビジョン」に基づく法人のマネジメントを促し、的確に評価をするための基礎となる必要がある。

(2) 評価ごとの特性を踏まえた主務大臣評価

主務大臣評価には、見込評価、年度評価、期間実績評価・中長期目標期間中間評価(以下「中間評価」という。)、効率化評価がある。これらの評価は、いずれも、①主務大臣によるPDCAサイクルのツールとして、主務大臣によるガバナンスを支えるとともに、②独立行政法人によるPDCAサイクルのツールとして、法人内のマネジメント及び内部統制を支え、さらに、③法人に対するガバナンスの一環として、法人の活動についての情報を提供し、法人に対する国民の信頼を確保する取組を支えるという機能が含まれる。

もともと、それぞれの主務大臣評価は、実施時期や評価対象とする期間を異にしていることから、それぞれの評価の担う機能の程度には濃淡があり、以下のとおり、それぞれの評価の特性を踏まえた効果的な運用を行う必要がある。

① 見込評価(中期目標管理法、国立研究開発法人)

中期目標管理法及び国立研究開発法人の見込評価は、主務大臣によるガバナンスの中核となる目標期間終了時における組織・業務見直しの検討や次期目標の策定の基礎となるものである。

このため、評価に当たっては、当該中(長)期目標期間における目標の達成状況等を評価する必要があることはもとよりであるが、**目標期間の積み重ね**による法人の螺旋状の改善につながるよう、主務大臣が明確化する「使命」及び「ミッション」、

法人が明確化する「ビジョン」を踏まえ、次期以降の法人の在り方を念頭に置きつつ評価を行い、主務大臣によるP D C Aサイクルを適切に回していくことが重要である。

② 年度評価（中期目標管理法人、国立研究開発法人）

中期目標管理法人及び国立研究開発法人においては、目標期間中は、目標達成に向けて法人が自主性・自律性を発揮して業務運営を行うことが基本となるが、その際には、法人において、目標達成に向けた毎年のP D C Aサイクルが機能し、必要な年度計画の見直し等が適切に行われることが重要である。

主務大臣による年度評価は、この法人における毎年のP D C Aサイクルを支えるものとなる必要があり、評定を付す際には、なぜその評定に至ったかの根拠を合理的かつ明確に記述するとともに、特に、C以下の評定を付す場合には、今後取り組むべき方針を記述する等、法人が、評価結果を踏まえて改善等の行動を的確にとることができるようにする必要がある。

③ 期間実績評価・中間評価（中期目標管理法人、国立研究開発法人）

中期目標管理法人及び国立研究開発法人の期間実績評価・中間評価は、見込評価及び年度評価とは異なり、必ずしも、法人におけるP D C Aサイクルと連動した時期に行われるものではないが、期間中の法人の活動を総括し、確定的な評価を行うものであるところに特徴がある。

このため、主務大臣による期間実績評価・中間評価は、このような特徴を活かし、法人が毎年作成する事業報告書等と相まって、法人に対するガバナンスの一環として、国民に法人の活動についての情報を提供し、法人の活動状況及び成果に関する説明責任を果たし、国民の信頼を確保するための取組の一助となるものとすることが重要である。

また、今後、独立行政法人は、他の独立行政法人のみならず、民間の様々な機関等との連携・ネットワーク構築等が必要となると考えられることから、そのような際における信頼関係の形成を行う上でも、こうした情報の提供が重要となる。

④ 年度評価（行政執行法人）

行政執行法人における年度評価は、中期目標管理法人及び国立研究開発法人における上記の見込評価、年度評価及び期間実績評価・中間評価の役割を併せ持つため、①から③まででそれぞれに求められていることに十分配慮しつつ、これを行うことが重要である。

⑤ 効率化評価（行政執行法人）

行政執行法人の業務運営の効率化のためのP D C Aサイクルにおいては、④の年度評価が重要な役割を果たしている。

このような中、効率化評価は、一定の期間における法人による効率化に向けた創意工夫や定量的結果を総括するものであり、③の期間実績評価等と同様に、法人に対するガバナンスの一環として、国民に情報を提供する機能を果たしている。このため、効率化評価については、効率化に向けた法人の説明責任を果たし、国民の信頼を確保するものとするのが重要である。

2. 独立行政法人とのコミュニケーションを重視したガバナンス

主務大臣による法人に対するガバナンスが、第1章に述べたようなマネジメント及び内部統制を促すようなものとなるためには、目標策定や評価といったツールを活用して法人のP D C Aサイクルを十分に機能させること等に加えて、法人とのコミュニケーション⁵をしっかりと行い、主務大臣によるガバナンスが法人に的確に受け止められるようにする必要がある。

具体的には、まず、主務大臣が明確化する法人の「使命」及び「ミッション」は、法人に対して一方向に示されるようなものではなく、両者の間で共有され、納得が確保されるものとなっている必要がある。

また、それは、一度共有され、納得を確保すればよいというものではなく、主務大臣による目標策定や評価の機会、役員の交代や人事異動等による関係者の入れ替わりの機会に両者で再度確認をすることはもちろん、様々な場面で、この「使命」及び「ミッション」と法人が明確化する「ビジョン」を、両者の意思疎通のためのツールとして活用し、緊密なコミュニケーションを確保する必要がある。

また、評価結果についても、主務大臣と法人との間で相互に確認を行い、

- ・見込評価であれば、①社会経済や政策の長期的な動向、②法人の将来像、③当期の法人の実績についての社会・経済・政策的価値等の認識を、
- ・年度評価であれば、①当面の社会経済や政策の動向、②法人の期間中の達成目標、③当期に目標を達成するための課題等の認識を、

それぞれ改めて共通化し、それらを踏まえて、④次期の取組の方向性や重視すべき成果等についての頭揃えをする必要がある。

特に、主務大臣評価の評定や分析が、法人による自己評価と異なるような場合には、両者の間で十分な議論を行い、そのギャップを早急に埋めて、次期に繰り越さないようにすることが重要である。

⁵ 法人の窓口となる企画部門・管理部門だけではなく、法人の実態をより立体的に把握するため、事業部門・研究部門といった現場の実務担当者とも直接コミュニケーションを行うことが重要。

さらに、上記のような論点について、法人内における独立の機関として法人の健全な業務運営を確保する責務を負う監事とも積極的に意見交換し、頭揃えを行うことで、主務大臣がより多角的に法人の状況を把握するとともに、監事を通じてガバナンスを及ぼすことが可能となる。

第3章 独立行政法人評価制度委員会の調査審議の在り方

本章では、第1章に述べたような独立行政法人内のマネジメント及び内部統制と、第2章に述べたような主務大臣によるガバナンスの実現に向けた、委員会の基本的視座及びそれを踏まえた今後の取組の方向性を整理する。

1. 基本的視座

委員会は、主務大臣が行った評価等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していく。

こうした取組を行う際の委員会における基本的視座は、以下のとおりである。

(1) 府省・法人横断的に求められる対応の促進・支援

委員会の各委員の多様な専門性を活かしつつ、個々の府省・法人の枠に収まらない広い視野から、法人の目標及び評価の水準の調整にとどまらず、国内外の社会経済環境の変化や政策の動向への機動的かつ柔軟な対応、デジタル化、法人を超えたネットワーク化等、法人横断的に求められる対応を促進・支援する。また、これらを通じて、主務省や法人においても、府省・法人内にとどまらない幅広い視野が醸成されるようにする。

以上を通じて、広く国民全体への裨益を最大化させる観点から、中期目標管理法人及び行政執行法人が提供するサービスの向上や、国立研究開発法人の研究開発成果の最大化・社会実装の取組の向上を目指す。特に、後者については、長期性・不確実性等といった研究開発の特性にも留意しつつ、各主務省・研究開発に関する審議会の枠を超えて、国全体としての研究開発成果の最大化を意識した調査審議を行う。

(2) 主務大臣と法人のコミュニケーションの促進

主務大臣と法人という2つの主体が連携してPDCAサイクルを回していくという独立行政法人制度の特性を踏まえ、主務大臣に対して、法人との円滑なコミュニケーションを促し、両者の意識の共有に立脚した効果的なPDCAサイクルの実現を図

るとともに、主務大臣による進捗の管理、業績の評価等を含むガバナンス機能の発揮を支援する。

(3) 各法人の組織運営の改善の促進

役職員の多様性を含む法人の組織風土、組織運営におけるリーダーシップの発揮、統制環境等の現状についての把握を行い、個々の法人の長・役員によるマネジメント及び内部統制の改善を促すとともに、その結果を踏まえつつ、法人横断的なレベルアップを図る。

2. 基本的視座を踏まえた今後の取組の方向性

(1) 主務大臣・独立行政法人との緊密なコミュニケーションのためのヒアリングの一層の活用

委員会が、主務大臣が行った評価等の点検や監視といった受動的な役割にとどまらず、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していくためには、目標見直しの機会において、主務大臣及び法人とのコミュニケーションを緊密に行うことが重要である。このような認識の下、委員会は、目標見直しを行う主務省及び法人（法人の長、監事その他の役員）からのヒアリングの形で、意見交換を随時行う。

ヒアリングにおいては、まず、法人を取り巻く環境、「使命」、「ミッション」、「ビジョン」といった法人の将来像、これらを目指すに当たって武器となる法人の「強み」と解決すべき法人の「弱み」等についての認識を共有する。その上で、法人に係るPDCAサイクルの現況、法人の組織風土等を含む内部の状況等について多面的に把握するとともに、主務省・法人と問題意識を共有する。

また、こうした意見交換の場は、委員会による点検の結果や意見・提案等を、主務省や法人に直接フィードバックし、文書のみでは伝わりづらい委員会としての考え方を伝え、頭揃えをする場としての役割を持つ。その際、1で述べた基本的視座からの委員会の気づきや専門的知見についても、直接伝えていく。

さらに、委員会としては、こうしたヒアリングの成果の蓄積により、府省・法人を超えた横断的な観点からの現状把握を行う。

(2) 目標管理の機能を最大限発揮するための評価及び目標策定に対する点検の重点化

委員会による評価の点検には、大きく分けて、①各分野の専門家としての立場から主務大臣が行う評価の質の向上を図ること、②第三者の立場から、主務大臣評価の客観性を担保することという2つの役割がある。

もつとも、それらの役割は、いずれも、第2章に述べた目標管理を中心とした主務

大臣によるガバナンスを促進・支援し、それを通じて第1章に述べた法人内のマネジメント及び内部統制を促進するものとなっている必要がある。

一方、第2章で述べたとおり、主務大臣評価の果たすべき機能は、それぞれ異なっている。このため、委員会による評価及び目標の点検は、こうした委員会の点検の役割や主務大臣によるそれぞれの評価の機能を踏まえ、以下のような形で重点化して行うこととする。

① 見込評価（中期目標管理法人、国立研究開発法人）及び目標策定

独立行政法人のPDCAサイクルにおいては、中（長）期目標期間を単位とした目標管理が最も重要な役割を果たしていることから、制度上も、委員会が積極的な役割を果たすこととされている。このため、委員会においては、

- ・見込評価結果全般を対象に点検を行い、課題への対応の在り方等に関して**積極的かつ幅広く意見を述べる**とともに、
- ・当該見込評価の点検結果や、主務省・法人ヒアリング等で得られた情報を踏まえ、次期目標への反映等が期待される事項についての提案を行い、その反映状況を確認する
- ・加えて、見込評価が**期間実績評価の前提となる**ことを踏まえて、評定自体も含めた評価の適正性に関しても必要な意見を述べる

こととし、その際には、以下のような視点から行う。

<点検・提案の視点⁶⁾>

(評価書の記載⁷⁾)

i) 業務運営上の課題が不足なく把握されているか

- ・個別業務に係る実績と当初目標との比較や、所期の成果を得られていない取組についての要因の分析が適切に行われているか
- ・法人全体のマネジメント・内部統制上の課題（資源配分の適正化等）が適切に分析されているか

ii) i) の課題への対応の方向性が検討されているか

- ・要因分析に基づく個別業務の改善方針又は具体的な改善方策が示されているか
- ・法人全体のマネジメント・内部統制上の課題への対応の方向性が示されているか

iii) 主務大臣と法人のコミュニケーションが適切に機能しているか

⁶⁾ 評価書のみならず、主務省・法人ヒアリング等を通じて総合的に点検を行う。

⁷⁾ これらの記載の有無それ自体によって意見を述べるかどうかを判断するのではなく、必要に応じて不足する情報を主務省に確認しつつ、内容の妥当性等について検討する。

・主務大臣評価と法人の自己評価において評定やその根拠が異なっている場合、その理由が適切に示されているか（特に、相違の原因が①社会経済や政策の長期的な動向、②法人の将来像、③法人の実績についての社会・経済・政策的価値等の認識の齟齬にある場合（第2章の2参照） 等

iv) A以上の評定を付した評価項目において合理的な根拠・説明がなされているか

・過大な評価がなされていないか
・期間実績評価に当たり、より丁寧な説明が求められる事項はないか 等

v) 目標期間中の年度評価と整合的であるか

・各年度の評定と見込評価の評定が一定程度整合的であるか
・各年度における課題・改善の取組が見込評価で考慮されているか 等

(その他、次期目標案の点検・提案に向けた検討)

i) 法人の「使命」「ミッション」「ビジョン」との関係において、より高みを目指して取り組むべき事項はないか

ii) 独立行政法人の業務管理及び内部管理の共通的な方向性を示す基本的な文書（(3)参照）に照らして、当該法人の現状を踏まえて具体的に取り組むべき事項はないか

iii) 目標設定上の工夫の余地はないか

・適切な評価を行える目標・指標が設定されているか
・データを活用した定量的指標の設定ができないか 等

② 年度評価（中期目標管理法人、国立研究開発法人）

目標期間中のPDCAサイクルは、独立行政法人による自律的なPDCAサイクルを基本として、主務大臣の責任の下で必要な進捗管理を行うことが期待されている。このため、委員会においては、年度評価については、法人内のマネジメント及び内部統制に大きな影響があるもの⁸について、以下のような視点から**必要最小限の点検**を行い、著しく適正を欠く場合に意見を述べる。

<点検の視点>

i) PDCAサイクルを回す上で特に重要な局面において、適切な記載となっているか

⁸ 例えば、複数年連続して所期の成果を下回る等の場合において、主務大臣と法人とのコミュニケーション不足によりPDCAサイクルそのものに問題が生じているのではないかと認められる場合には、PDCAサイクルの回し方やスピードといった運用面はもちろん、当該事業や法令の見直しの必要性といった制度面についても、点検を行うことがあり得る。

- ・ C以下の評定を付した評価項目における要因分析、改善方針又は具体的な改善策
- ・ 複数年連続して所期の成果を下回っている取組における従前の改善策等の検証 等

ii) 法人の内部統制に影響する事案等について、適切な記載となっているか

- (・ 不祥事案や会計検査院からの指摘等、法人において改善を要する事案への対応 等)

③ 期間実績評価・中間評価（中期目標管理法人、国立研究開発法人）

第2章の1（2）③に述べたとおり、期間実績評価・中間評価は、国民への情報提供としての機能が重要であることから、委員会としては、

- ・ 確定業績の適正な評価の確保と開示
 - ・ 目標期間における法人の活動の成果の国民への分かりやすい情報提供
- を推進するため、以下のような視点から点検を行い、著しく適正を欠く場合に意見を述べる。

<点検の視点>

- i) 見込評価において、期間実績評価で対応すべき旨の委員会の意見が出されていた場合、当該意見に適切に対応しているか（期間実績評価のみ）
- ii) 活動の成果が一般社会へ与える影響や今後求められる取組の方向性が説明される等、国民一般にとって分かりやすい評価書となっているか

④ 年度評価（行政執行法人）

行政執行法人においては、法人による自律的なPDCAサイクルを基本としつつも、主務大臣が進捗管理において大きな役割を果たすことが想定されている。このため、委員会においては、行政執行法人の年度評価については、中期目標管理法人・国立研究開発法人の年度評価及び期間実績評価と同様の視点⁹から点検を行い、著しく適正を欠く場合に意見を述べる。

ただし、行政執行法人の年度評価については、見込評価と同様、目標設定に反映するという役割が含まれることから、法人の「使命」「ミッション」「ビジョン」との関係、独立行政法人の業務管理及び内部管理の共通的な方向性を示す基本的な文書との関係、目標設定上の工夫の余地についても留意する。

⑤ 効率化評価（行政執行法人）

第2章の1（2）⑤に述べたとおり、行政執行法人の効率化を毎年進める上では、年度評価の役割が重要であり、効率化評価では、特に国民への情報提供の機能が重要である。

⁹ ②年度評価（中期目標管理法人、国立研究開発法人）の脚注8を含む。

もつとも、効率化評価についても、一定期間を通じた実績を把握して、次の期間における効率化の取組につなげていくことは重要であることから、以下のような視点から点検を行い、意見を述べる。

<点検の視点>

- i) 合理的な根拠・説明に基づき評価が付されているか
- ii) 実績と目標との関係が明確で、必要な比較分析が行われているか

(3) 独立行政法人の業務管理及び内部管理の共通的な方向性を示す基本的な文書の発信

委員会では、これまで、毎年度提出された見込評価の結果等を踏まえて、法人の業務管理及び内部管理において求められる共通的な方向性として、目標策定に当たって見直し対象法人共通で留意すべき事項（以下「共通留意事項」という。）を決定し、次期目標への反映を求めてきた。

他方、共通留意事項の内容の多くは、目標見直しを行う法人にとどまらず、行政執行法人を含む全ての独立行政法人の組織・業務の運営においても参照すべきものとなっており、また、毎年の見込評価等を踏まえてブラッシュアップされてきた。

このため、この機会に、共通留意事項を、各種の政府方針をはじめとする社会経済環境の変化とその対応方針、民間における組織・業務の運営の新しい考え方や概念も取り入れた、独立行政法人の業務管理及び内部管理の共通的な方向性を示す**基本的な文書**として再整理して、次期目標の策定のみならず、**全ての法人**の計画策定、主務大臣と法人のコミュニケーションのツール等としても活用できるような形で示すこととする。また、当該文書は、時代の変化や各法人の取組状況等を踏まえ、随時改定を行うこととする。

(4) 目標設定・評価手法の技術的向上

個々の法人の目標設定及び評価の在り方については、主務省や法人において検討・調査研究が行われている場合もあるが、各主務省や法人に共通する技術的な事項については、委員会として検討・調査研究を行い、各主務省・法人へ展開するとともに、毎年の見込評価に対する意見、目標見直しへの提案等に活用することとする。また、目標策定指針・評価指針をはじめとする目標・評価の枠組み全体の改善にも反映することとする。

具体的には、目標設定については、委員会は、民間における事例、国内外の公的な法人における事例等を踏まえつつ、**目標と実績の比較可能性**、業務間の**KPIの質・量のバランス**、データを活用した**指標の定量化**、総合評価における各業務の**ウエイト付け**、人事・経理等の管理業務や研究開発における事故防止等の業務上の安全確保の

ための取組といったS・A等の積極的な評価を付しにくい業務の目標設定の在り方等に着目した検討・調査研究を行うこととする。

また、評価については、委員会は、法人の**情報発信**としての評価結果の活用や評価における**財務データの活用**といった従来からの課題への対応はもとより、各法人の評価においてこれまで実装することがほとんどできていなかった、他の法人や国内外の**同種の業務を行っている機関との「比較」**をできるようにすることについて、検討・調査研究を行うこととする。

(5) 府省・法人横断的な改善に資する取組事例の収集及び展開

委員会は、各主務省・法人の取組を横断的に把握することが可能であり、また、目標策定・評価の点検を通じて、独立行政法人制度の運用の状況を、幅広く見ることができる立場にある。

このため、(3)に述べた独立行政法人の業務管理及び内部管理の共通的な方向性に照らして先進的と認められる取組や、(4)に述べた目標設定・評価の技術的向上に資する取組、研究開発成果の社会実装に関する取組等から、各主務省・法人に共通して適用可能な取組を積極的に収集し、各主務省・法人に共有する。その際、各主務省・法人が具体的に業務改善の参考にできるよう、例えば、事業規模や費用削減等の取組の効果、取組に当たって生じた課題及びその解決方法、解決できなかった課題等の情報も示すこととする。

さらに、他の主務省・法人の範となるような取組を実施した主務省・法人についても、取組に関わった職員のモチベーション向上に資するよう、当該主務省・法人に対して委員会が高く評価したことをフィードバックする方法について検討することとする。

(6) 独立行政法人制度及び運用の改善への貢献

独立行政法人制度が大きく見直されてから7年が経過し、その間、各主務省・法人において、制度の運用が重ねられてきた。委員会は、こうした各主務省・法人の取組や制度の運用の状況を幅広く見ることができる立場にある。今後、時代の変化を踏まえ、制度の運用はもとより、制度そのものについても何らかの改善がいずれかのタイミングで行われると考えるが、その際、委員会が蓄積してきた知見が大きな役割を果たし得る。このため、委員会としては、今後も、独立行政法人制度の運用の状況について、改善の余地がないかといった視点を常に持ちつつ注視していくこととする。

委員会の、委員の専門性を活かした地に足のついた知見は、民間における手法を含めた組織・業務のマネジメントに関する先進的知見として、各主務省・法人における制度の運用の改善のみならず、制度官庁における制度そのものの改善に取り入れてい

くことが期待される。さらに、こうした一連の取組は、パブリックセクターにおける他の組織への知見の提供につながり、独立行政法人制度のみならずパブリックセクター全体の制度及び運用の改善のための議論の喚起にもつながるものであると考える。