

独立行政法人の制度創設の意義

独立行政法人の創設は、ハード面の改革+ソフト面の改革

ーハード面の改革とは、行政の機構改革

ーソフト面の改革とは、**行政の業務運営改革(組織文化の改革)**

業務運営改革の内容(NPMの実践)

- ✓ (行政)管理から(行政)経営へ、事前統制から事後チェックへ
- ✓ 経営資源に関する現場の裁量の拡大(インセンティブの付与)
- **目標管理システムの導入(PDCAサイクルの実現)**
- **適切な会計処理**
- **厳格な客観的評価の実施**

業務運営のルール化が必要

独立行政法人制度の目的

(国民に提供するサービスの) 効率性の向上、質の向上

独立行政法人制度の基本理念

組織の独立性

経営責任(政策執行責任)は独立行政法人
政策責任(政策立案責任)は国

業務の公共性

明確な目標の下、業務の確実な実施、但し法人の経営への国による関与は必要最小限

経営の 自主性・自律性

法人の長の広い裁量と厳格な責任
自主的な経営計画の策定と業績評価の実施
(事前統制型の管理から事後チェック型の経営への転換)

透明性の確保

独立行政法人会計基準の策定、外部監査の導入、広範な事項の積極公表

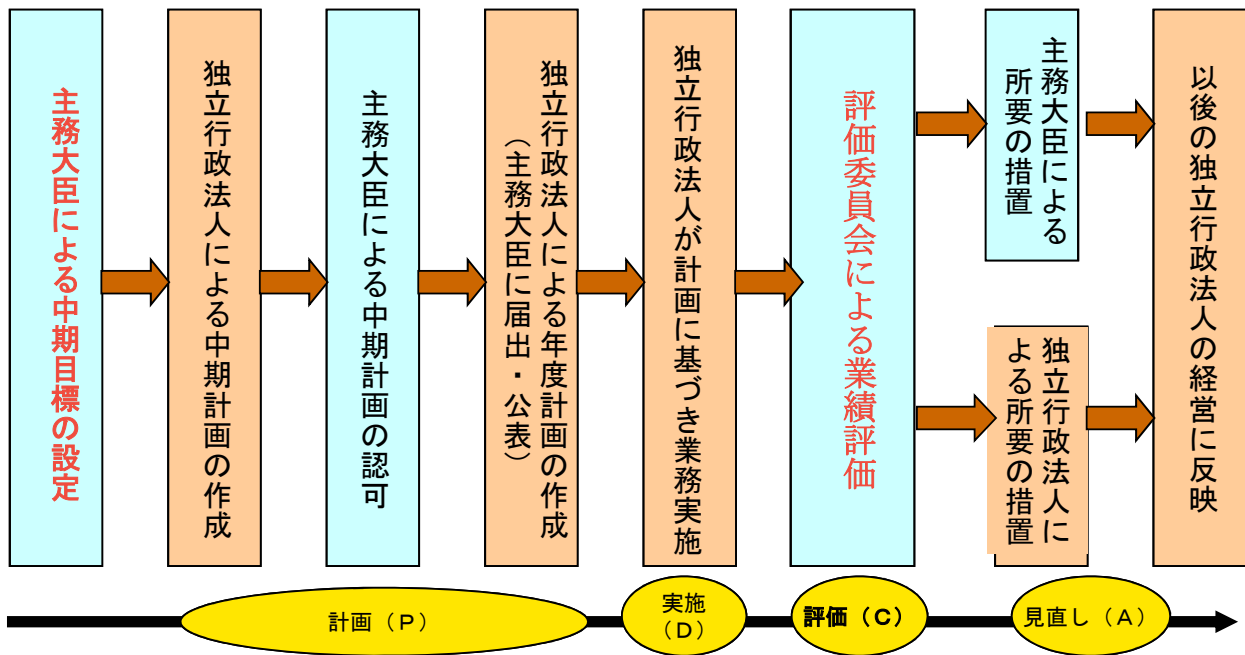
独立行政法人制度の創設により克服すべきとされた課題

- 1) **評価に関する仕組みがない**
 - ① 明確な目標の設定・結果の評価を行う仕組みがない
 - ② 予算配分（事前統制）を重視。投資対効果の事後評価の仕組が不十分
- 2) **弾力的な財務運営が困難**
 - ① 複数年度にわたる効果的な資源配分の欠如
 - ② 年度末の予算消化の悪弊
- 3) **組織・人事管理の自律性に限界**
 - ① 組織、定員、人事についての法令等による画一的な統制
 - ② 資源配分の観点からの機動性、弾力性に限界
- 4) **業務の効率化・質の向上のインセンティブが働きにくい**
 - ① 明確な目標設定に基づく報奨等の仕組みがない
 - ② 自発的な効率化・質の向上が図られにくい
- 5) **組織・運営の見直しが制度化されていない**
 - ① 組織・業務の必要性や運営の在り方等について見直しの機会がない
 - ② 結果として、不必要な組織・業務が温存されがち

独立行政法人制度の創設による改革の方向性

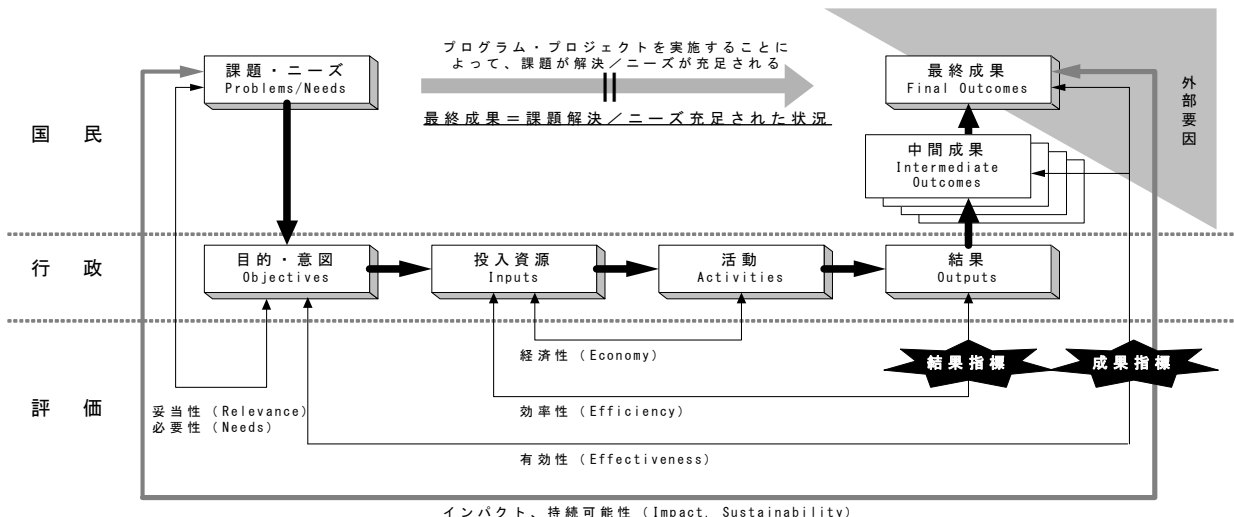
問題点	改革の方向性	検討された具体的仕組み
評価に関する仕組みがない	業務管理の在り方の変更 ↓ 中期目標管理と評価・見直しの導入	◆中期目標の設定 ◆中期計画の策定 ◆目標達成に係る実績評価の導入
弾力的な財務運営が困難	財務運営の在り方の変更 ↓ 評価可能な形式の導入と運営の弾力化	◆企業会計的手法の導入 ◆年度繰越を可能とする仕組み ◆移流用を可能とする仕組み
組織・人事管理の自律性に限界	組織・人事管理の在り方の変更 ↓ 自律性とインセンティブの付与	◆内部組織の柔軟性 ◆人事・定員配分の柔軟性 ◆給与等のメリット制
効率化・質の向上のインセンティブが働きにくい	情報管理の在り方の変更 ↓ 情報公開の徹底	◆中期計画、年度計画、財務諸表、評価結果、監査結果、役職員の給与関係等、幅広い事項について公開 ◆剰余金を内部留保できる仕組み
組織・運営の見直しが制度化されていない	組織管理の在り方の変更 ↓ 組織・運営の定期的な見直しの導入	◆中期目標終了時における、組織・運営等の改善、事業継続の必要性等についての見直し

独立行政法人の目標管理システム (PDCAサイクルの実現)



独立行政法人の業務サイクル

①国民のニーズの把握⇒②業務目的（中期目標）の設定⇒③業務計画（中期計画）の策定（投入資源の決定）⇒④業務実施プロセス⇒⑤業務実施の結果⇒⑥業務実施の成果⇒⑦業績評価と以後の業務へフィードバック



(資料) European Commission (1997), Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide-Ex post and Intermediate evaluation, 1st edition.を基に作成。