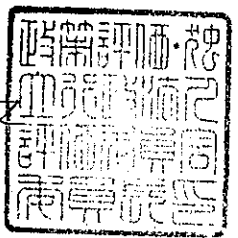




政 委 第 2 8 号
平成 23 年 12 月 9 日

内閣府独立行政法人評価委員会
委員 長 山 本 豊 殿

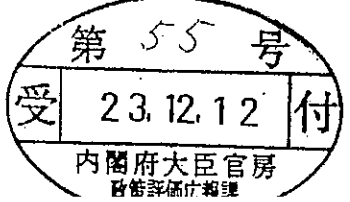
政策評価・独立行政法人評価委員会
委員 長 岡 素 之



平成 22 年度における内閣府所管独立行政法人の業務の実績
に関する評価の結果についての意見について

当委員会は、平成 23 年 8 月 26 日付けをもって貴委員会から通知のあった「内閣府所管「独立行政法人国立公文書館」の平成 22 年度における業務の実績に関する評価結果について」等に関して、別紙 1 のとおり意見を取りまとめましたので、通知します。あわせて、独立行政法人等の内部統制の充実・強化を行う上で参考となる取組等について別紙 2 から別紙 4 のとおり、独立行政法人等の評価及び業務運営等について参考となる事例について別紙 5 のとおり、東日本大震災による各独立行政法人等の業務への影響及び震災対応関係の業務の実施状況について別紙 6 のとおり取りまとめ、送付しますので、よろしくお取り計らい願います。

当委員会としては、平成 23 年 3 月 11 日に東北地方太平洋沖地震が発生したことを受け、同年 4 月 26 日に独立行政法人評価分科会において取りまとめた「平成 22 年度業務実績評価の具体的取組について」では、被災者支援や復旧・復興対応の状況を踏まえ、二次評価を効果的かつ効率的に行うこととしました。今回の二次評価においては、こうした方針を踏まえつつ、政府全体の評価の厳格性、信頼性の確保に重点を置き、横断的に評価を行ったところです。また、その中で、各独立行



政法人評価委員会等の意欲的な取組を積極的に紹介するなどの取組も行いました。

独立行政法人等の適正な運営及び質の高い行政サービスを確保するためには、問題点等を明らかにして改善を促すとともに、法人の積極的な取組を更に促進する質の高い評価が不可欠です。そのためには、評価の在り方について不断の改善を図っていくことが求められます。貴委員会におかれては、独立行政法人等に対する国民の厳しい視線を意識しながら評価に取り組んでいることと存じますが、今般の当委員会の意見を踏まえ、一層の評価の質の向上に向けた取組が行われることを期待しています。

平成22年度における内閣府所管独立行政法人の業務の実績 に関する評価の結果についての意見

平成22年度における内閣府所管4法人（国立公文書館、北方領土問題対策協会、沖縄科学技術研究基盤整備機構、国民生活センター）の業務の実績に関する貴委員会の評価の結果については、以下のとおり改善すべき点がみられた。

【所管法人共通】

（内部統制の充実・強化）

平成22年度における独立行政法人等の業務の実績に関する当委員会の二次評価については、「平成22年度業務実績評価の具体的取組について」（平成23年4月26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決定）において、東日本大震災の発生に伴う被災者支援や復旧・復興対応の状況を踏まえ、二次評価を効果的かつ効率的に行うものとした。このうち、内部統制の評価に当たっては、平成21年度業務実績の評価における指摘事項のフォローアップに際して、特に留意すべき事項として、法人の長のマネジメントに関する2つの事項（①重要な情報等の把握及びミッション等の周知徹底並びに②ミッション等の達成を阻害する要因（リスク）の洗い出し及び重要なリスクの把握・対応（以下①、②を合わせて「フォローアップ事項」という。））を示したところである。

1 内部統制に関する評価の状況

(1) 各府省独立行政法人評価委員会等の評価結果における言及状況

平成21年度業務実績の評価結果でフォローアップ事項について言及されていなかった10府省の独立行政法人評価委員会等（27法人）の状況をみると、22年度業務実績の評価結果でも言及されていなかったのは1府省の独立行政法人評価委員会等（2法人）となっており、大半で言及されていた。

一方で、平成21年度業務実績の評価結果ではフォローアップ事項について言及されていたものの、22年度業務実績の評価結果で言及されていなかったものが5府省の独立行政法人評価委員会等（6法人）でみられた。

(2) 貴委員会の評価結果における言及状況

貴委員会の評価結果におけるフォローアップ事項の言及状況については、不十分であったものが4法人中1法人（国民生活センター）みられた（平成21年度業務実績の評価結果において言及されていなかった1法人は今回言及されていた。）。

今後の評価に当たっては、貴委員会の見解を評価結果において明らかにした上で、更なる内部統制の充実・強化に資するような評価が行われることを期待する。

2 内部統制の充実・強化に向けた今後の取組

上記1のとおり、内部統制の取組等については、ほとんどの独立行政法人等の評価結果において言及されるようになったところである。また、平成22年度末で中期目標期間が終了した42法人については、「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方向性について」（平成22年11月26日付け政委第30号政策評価・独立行政法人評価委員会通知）を踏まえ、内部統制の充実・強化について新中期目標等において明記されたところである。

このように、内部統制の充実・強化に関する取組は進捗しつつあると考える。

今後とも、内部統制の充実・強化に資するように評価の更なる充実を図ることが重要である。このような観点から、総務省の「独立行政法人における内部統制と評価に関する研究会」が取りまとめた報告書^(注1)、平成21年度業務実績の評価に関する二次評価意見及び最近の独立行政法人における不祥事案件に関して法人内に設置された第三者委員会等の報告書^(注2)などを基に、内部統制の充実・強化に向けた主な留意点とその取組の例を別紙2のとおり整理したので、別紙3及び別紙4とともに今後の評価において参考とされたい。

(注1) 「独立行政法人における内部統制と評価について」（平成22年3月公表）では、独立行政法人の内部統制を「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」と定義付けているほか、独立行政法人における内部統制の具体的な取組を例示している。

(注2) 近年、各法人において内部統制の取組が進められているが、依然として国民の信頼を損なうような不祥事が発生しており、これらの不祥事の発生要因の分析及び対応等を検討し、取りまとめられた第三者委員会の報告書における指摘事項は、内部統制の充実・強化を図る上で参考となると考える。

(基本方針への対応等)

平成22年12月7日に「独立行政法人の事務・事業の見直しの基本方針」(以下「基本方針」という。)が閣議決定され、法人ごとに年限等を付して講ずべき措置(以下「措置事項」という。)が示されたところである。

また、平成23年9月15日には、基本方針のフォローアップ結果が行政刷新会議に報告され、22年度の措置事項について、遅延等の指摘が一部になされている。

こうした指摘を受けた措置事項についての関係府省独立行政法人評価委員会における評価結果をみると、ほとんどの措置事項について遅延等の原因を明らかにするなど一定のフォローアップが行われている。

このように、基本方針に基づく措置事項のフォローアップについては、行政刷新会議において行われているところであるが、こうした政府方針に基づく独立行政法人の取組を促していくことは、評価の重要な役割でもある。このため、今後の評価に当たっても、基本方針に基づく平成23年度以降の措置事項についてフォローアップしていくことが求められる。

また、行政刷新会議において検討している独立行政法人の組織・制度の見直しの結論が出された場合には、今後の評価に当たって、その内容にも留意することが必要である。

(震災関連)

平成23年3月11日に東北地方太平洋沖地震が発生し、別紙6のとおり、多くの独立行政法人等にその影響が生じているが、次年度は、震災の影響を受けた業務の年間実績を対象に評価することにもなる。

このため、次年度の評価については、①被災者支援及び復旧・復興対応に関する取組の場合は、当該取組が法人本来のミッションによるものであるか否かについて、②震災の影響で目標が未達成となった業務の場合は、震災との因果関係等について、それぞれ精査し厳格な評価を行うことが必要である。

上記の事項に加え、個別に指摘すべき意見のある法人及びその内容は、以下のとおりである。

【北方領土問題対策協会】

- ・ 北方領土返還要求運動については、第2期中期計画（平成20年度から24年度）において、「事業の実施による効果について、事業の内容の充実状況や国民の参加数等の状況、参加者の反応の状況等の指標により把握するとともに、引き続き、啓発事業による効果を把握するための指標についても検討する」こととされている。

貴委員会の評価結果をみると、北方領土返還要求運動について、事業の内容の充実状況や国民の参加数等の状況、参加者の反応の状況等当該事業の効果を測る基本的な指標に基づく評価は行われていない。また、啓発事業について、本法人では、この基本的な指標とは別の適切な指標を設定し、事業効果を測るとしているが、中期目標期間の半分以上が経過した現在においても、指標は設定されておらず、その具体的な検討状況も明らかになっていない。

今後の評価に当たっては、北方領土返還要求運動に係る事業を評価する上で前提となる参加者数等の基本的な情報を明らかにさせた上で、当該事業の効果を客観的かつ適切に評価するとともに、啓発事業による効果を把握することが可能な定量的な指標を早急に設定させ、厳格な評価を行うべきである。

- ・ 「北方領土を目で見る運動」（北方領土問題に対する一層の理解と認識を深めてもらうために設置された啓発施設）については、第2期中期計画において、「保有資産の有効活用の観点から意見箱を設置することにより、来館者からの施設に対する要望等をきめ細かく把握し、これらの啓発施設について、保有目的に照らしてさらなる有効活用が図られるよう検討する」こととされている。

貴委員会の評価結果をみると、施設来館者からの「有意義であった」とのアンケート調査結果だけをもって、好評価とされており、施設来館者からの具体的な改善要望の把握状況や同要望に対応した施設の改善状況も明らかにされていない。

今後の評価に当たっては、啓発施設の更なる有効活用を図る観点から、施設来館者からの改善要望等の把握状況及び施設の改善状況等を明らかにさせた上で、施設の有効活用に向けた取組の適切性について評価を行うべきである。

- ・ 北方領土問題等に関する調査研究事業については、第2期中期計画において、調査研究結果を国民に対して分かりやすく情報提供するだけでなく、「事後における実施

効果の検証結果及び内閣府独立行政法人評価委員会による評価に基づき、成果の低い事業や必要性の低下した事業については積極的に見直し改廃を図る」こととされている。

貴委員会の評価結果をみると、当該調査研究事業については、計画どおり実施され、ホームページ等で公表されたことだけをもって評価が行われており、事後における実施効果の検証結果等に基づく事業の見直し状況についての評価は行われていない。

今後の評価に当たっては、調査研究事業の的確な見直しを促す観点から、個々の調査研究の実施効果を客観的かつ適切に測ることが可能な指標を早急に設定させた上で、成果の低い事業や必要性の低下した事業の積極的な改廃が適切に行われているか評価を行うべきである。

【国民生活センター】

- ・ 本法人は、消費者被害の未然防止・拡大防止を図るため、新たな手口や悪質な手口、苦情相談が急増している事案などを早期かつ迅速に抽出するための「早期警戒指標」を開発し、これに基づく情報を消費者庁等に対して定期的に提供している。

「早期警戒指標」の整備に関しては、昨年度の当委員会意見として、「今後の評価に当たっては、早期警戒指標の有効性、情報提供の効果についても評価を行うべきである。」との指摘を行っている。

貴委員会の評価結果をみると、「早期警戒指標」のうち「急増指標」については、「急増指標を活用した情報提供を6件実施し、報道機関を通じて、消費者に注意喚起した」としているのみで、その有効性や情報提供の効果についての評価が行われていない。

今後の評価に当たっては、「早期警戒指標」のうち「急増指標」について、消費者被害の未然防止・拡大防止にどう寄与しているかとの観点から、その有効性や情報提供の効果についての評価を行うべきである。

内部統制の充実・強化に向けた主な留意点と取組の例

1 組織にとって重要な情報等の把握

【留意点】

- 日常の組織内のコミュニケーションの円滑化

【取組の例】

- 法人のマネジメントを補佐する各種会議での情報把握、組織内イントラネット等ICTを利用した情報共有・伝達を実施
- 理事長以下の日常的なアプローチと併せ、組織内の「気楽なコミュニケーション」が大事であることを指摘（経済産業省独立行政法人評価委員会）

【留意点】

- 法人の長直属の内部監査組織、内部通報制度など業務執行ライン以外からの情報伝達の仕組みの整備

【取組の例】

- 「独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構第三者委員会報告書」（平成23年3月公表。以下「JOGMEC報告書」という。）では、今後の対策について、「監査・コンプライアンス機関に対して、業務執行部門から十分な情報が即時に提供される体制の構築が必要である」ことを指摘

2 法人のミッションの役職員に対する周知徹底

【留意点】

- 法人のミッション達成に向けた法人の長としての業務運営の方針の明確化

【取組の例】

- 中期計画や年度計画とは別に、法人の長が当該法人の経営理念等を策定し、役職員に周知
- 法人の基本理念、行動指針等をカードサイズに印刷して全ての役職員へ配布

【留意点】

- 役職員に対して、各役職員が自らの職務の位置付け（何のためにそ

の職務を行うのかなど)、その重要性を認識させる取組

【取組の例】

- 理事長から役職員に対して業務を行う上で念頭に置くべき視点（例えば、お客様目線と健全性など）を指示
- 理事長が人事評価の期初面接等において、職員一人一人に年度計画における各職員の位置付け、役割を明らかにし職員に周知
役員も含めて管理職以上の職員と個別に面接を実施し、業務の進捗状況や課題を直接把握

【留意点】

- ミッションの周知徹底について、トップと現場等における双方向の意思疎通

【取組の例】

- 日常業務では、理事長との接点が少ない職員とのコミュニケーション強化のため、定期的にそれぞれのグループと直接意見交換する場を設けて、法人のミッションを周知徹底
- 理事長、副理事長、各理事が、現場事務所職員一人一人から意見を聞く理事ヒアリングを実施
役員が、ユーザーに最も近い現場職員の声を、直接、全事務所に向いて拾いあげ、一体となって課題等に対処する取組を実施
- 独立行政法人住宅金融支援機構の「職員不祥事再発防止検討委員会報告書」（平成23年7月公表。以下「住金報告書」という。）では、今後の対策について、「職員のコンプライアンスに関する意識改革の更なる徹底のため、理事長と職員との直接対話の機会を設定すること」を指摘

【留意点】

- 職員に対する研修体制（体系的、双方向）の整備

【取組の例】

- 住金報告書では、今後の対策について、「一方通行的な研修から、ケースメソッド*など、自分で考える双方向的な新たな視点による研修にすることによる研修の充実」を指摘

※ ケースメソッド：実際に起きた事例を教材として、双方向・他方向の討議を行い、あらゆる事態に適した最善策を導き出す教育手法

3 法人のミッションや中期目標の達成を阻害する要因（リスク）の洗い出し、組織全体として取り組むべき重要なリスクの把握・対応

【留意点】

- 法人のミッションや中期目標の達成を阻害する要因をリスクとして認識
- 法人の業務の特性等に応じたリスク管理規程等の整備
- 各部署において、リスクの洗い出しを実施した上で組織全体として取り組むべき重要なリスクの把握

【取組の例】

- 内部監査組織に報告された自己判定結果の集計により、法人のミッションや中期目標の達成を阻害する要因（リスク）を洗い出し、役員会では組織全体として取り組むべき重要なリスクを把握するとともに、必要な対応策を各部署に指示
- リスク管理規程を策定し、全ての業務について、内在するリスクの洗い出し、その評価、リスク対策の検討を行い、組織として管理すべきリスクの特定を行った上で、リスク管理シートを作成し、同シートに基づきリスク対策を講じることによるリスク発生の防止及びリスク発生時の早期発見
- 毎年度、法人の使命や中期目標の達成を阻害する要因（リスク）とこれに対する措置を、各部署及び各機関から抽出し、重要課題として取りまとめ、各種会議における審議を経て、理事会で各理事の意見を反映し、理事長が設定
- 組織全体で取り組むべき重要なリスクのうち、特に重要と考えているリスクについては、職員研修等を通じて、職員へ周知徹底

4 内部監査

【留意点】

- 内部監査に関する体制等の整備

【取組の例】

- JOGMEC報告書では、今後の対策について、「機構には多数の内規類が制定されているが、これらの一つ一つについて、その適切性と十分性並びに、相互関連性・補完性といった観点から不断の見直し・改善を行う必要があるものと考え。一例としては、監事監査規程に、事故又は異例事項の報告の規定があるものの、監事への報告義務を負う側である事故・異例事項関係者に向けられて監事への報告を命ずる規定が備わっていないことが挙げられる」と指摘

- 内部監査の指針を策定し、職員の理解と協力を得るため全部室に配布し周知

内部監査体制を強化するため監査室に専任の職員を配置

【留意点】

- 毎年度の内部監査計画の策定

【取組の例】

- 内部監査計画の策定において重点項目を定め、書面監査及び実地監査を実施

不適正な事案が認められた施設について臨時の監査を実施

【留意点】

- 内部監査における指摘事項のフォローアップ

【取組の例】

- 内部監査で指摘された不適合事項に対して速やかに是正し、再発防止措置を徹底

【留意点】

- 内部監査組織の監事、会計監査人等との連携

【取組の例】

- 監査計画の策定に当たっては、外部監査機関の監査結果、監事や会計監査人からの意見、契約監視委員会からの指摘等を反映
- 内部統制の強化に向けて、監事、会計監査人及び監査室間でそれぞれ相互に情報を共有の上、意見交換を実施