

政 委 第 7 号
平成 25 年 1 月 21 日

内 閣 総 理 大 臣
安 倍 晋 三 殿

政策評価・独立行政法人評価委員会
委員長 岡 素

印

平成 23 年度における独立行政法人等の業務の実績に関する評価の結果等についての意見（参考送付）

今般、当委員会におきまして、貴府独立行政法人評価委員会の行った所管独立行政法人の平成 23 年度の業務の実績に関する評価結果について、意見を取りまとめ、同委員会委員長あて通知いたしましたので、参考までにその写しを送付します。

印

政 委 第 7 号
平成 25 年 1 月 21 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 夫

印

平成 23 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 24 年 8 月 29 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 23 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、独立行政法人等の自然災害等に関するリスクへの対応状況について別紙 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 24 年 5 月 21 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 23 年度業務実績評価の具体的取組について」に沿って、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、その中において、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23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23年度における内閣府所管4法人（国立公文書館、国民生活センター、北方領土問題対策協会、沖縄科学技術研究基盤整備機構）の業務の実績に関する貴委員会の評価の結果についての意見は以下のとおりである。

【各府省所管法人共通】

（内部統制の充実・強化）

平成23年度業務実績評価については、「平成23年度業務実績評価の具体的取組について」（平成24年5月21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、内部統制の充実・強化に向けた法人の長の取組に留意するとともに、内部統制の充実・強化を含む法人の業務をモニタリングする監事の役割に着目して、各府省独立行政法人評価委員会（日本司法支援センター評価委員会を含む。以下「府省評価委員会等」という。）と監事との連携について、監事監査結果を踏まえた評価を行っているかについて特に留意することとしたところである。

今回、内部統制に関する法人の長の取組については、全ての法人において評価がなされていた。

また、監事監査結果を踏まえた評価については、府省評価委員会等に対する監事監査結果の報告状況等に着目して、その実態を整理した。その結果、下表のとおり多くの府省評価委員会等の場に監事の出席を求め、法人の長の内部統制の取組について聴取したり、監査内容等についての報告や監事監査報告の提供を受け評価に活用している状況であった。また、府省評価委員会等の場で、監事から統制環境等の状況についての報告を受けたり、法人の長のマネジメントの状況や改善すべき事項等が記載された監査報告書の提供を受け、これらを積極的に評価に活用している事例もみられたことから、監事の出席を求めている府省評価委員会等においては、今後の評価に当たり監事から直接意見聴取等を行うことが望ましい。

なお、内部統制の充実・強化に向けた法人及び府省評価委員会等の取組並びに監事と府省評価委員会等との連携について、参考となる具体例を別紙2から別紙4のお

り整理したので参考にされたい。

表 監事監査結果の活用状況等

区分	①委員会等に監事の出席を求め意見聴取し、かつ、監事監査報告書の提供を受けて評価	②委員会等に監事の出席を求め意見聴取 (①を除く)	③監事監査報告書の提供を受けて評価 (①を除く)	④その他監事監査結果を評価書、業務実績報告等に記載
全109法人	35法人	17法人	34法人	23法人

(注) 平成23年度の評価対象法人数は106であるがこのうち主務省が複数ある3法人についてはダブルカウントしているため109となっている。

(保有資産の見直し)

法人の保有資産については、既往の政府方針等において、削減・処分等の見直しが求められてきたところであるが、会計検査院から利用実態や保有の必要性について指摘を受けるなど、現在でも保有の必要性等が疑われる事例が見られる。

このため、今後の評価に当たっては、保有資産の保有の妥当性等についてより一層厳格な評価を行う必要がある。

(評価指標の妥当性)

平成23年度の独立行政法人の業務実績に係る府省評価委員会等の評価の結果をみると、法人の中期目標及び中期計画の内容が年度計画の個々の評価指標に反映されていない又は反映されていても妥当性に欠けるものとなっており、適切な評価となっていない例がみられた。このため、今後の評価に当たっては、年度計画及び同計画の評価指標に中期目標及び中期計画の内容が的確に反映されているかについてもチェックをした上で、より一層厳格な評価を行う必要がある。

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。

【国立公文書館】

- 歴史公文書等の利用については、利用サービスの一層の向上に積極的かつ戦略的に取り組むための指針として、平成22年9月に「独立行政法人国立公文書館の保存する歴史公文書等の利用に係る取組方針」を策定しており、23年度計画において、法人の

取組状況及び効果を把握するための新たな数値目標を設定している。

しかしながら、これらの数値目標については、過去数年の実績に比べて低い水準となっているものがあり、評価結果においてもその妥当性について言及されていない。

今後の評価に当たっては、過去の実績等を踏まえた目標値の妥当性についても評価を行うべきである。

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評価委員会における評価

評価委員会名	評価結果等の概要
内閣府独立行政法人評価委員会	<p>(監事が評価委員会において統制環境等の状況について意見を述べている事例)</p> <p>【国立公文書館】</p> <p>○ 館側では先ほどもありましたように意識せずとも国家公務員としての高い倫理観、誠実性、能力といったものに支えられて、無意識的に内部統制の4つの目的が図られてきていたと思います。勿論、少人数で小予算といった小規模独法ですので、館長と理事の目が統制活動に行き届くという特徴もございました。</p> <p>23年度については有識者による全職員、私どもも出ましたけれども、全員がその体系を学びまして、総務課に内部統制担当を置いていただいて、意識的な活動を開始したかなと思っております。しかし、冒頭申し上げたPDCAサイクルという意味では、<u>内部統制の目的や要素で特にこの館が弱い部分、例えば計画に対する実績の乖離の認識とか分析、そして、その後その計画や業務の活動そのものを修正や再立案しているのかという面から見たら、まだまだ弱いかなと。こういう問題をスピーディに有効かつ効率的に改善できるように、私の立場からは支援をしていきたい</u>など考えております。</p> <p>(国立公文書館分科会議事録より抜粋)</p>
総務省独立行政法人評価委員会	<p>(リスクの把握及び対応の取組に関する評価)</p> <p>【平和祈念事業特別基金】</p> <p>(4) 本法人は、小規模であり、特別給付金支給というミッションは明確である。構成員が似通った会議を多く開催しているが、これらの会議により洗い出した課題及びその対応は個別のものであると言える。これらの会議を通じて、法人ミッションを有効かつ効率的に果たすための、組織全体で取り組むべき重要課題の洗い出し・優先順位付け・対応計画の策定・対応結果の検証といった全体的な取</p>

<p>文部科学省独立 行政法人評価委 員会</p>	<p>組みが必ずしも十分なされたとは言えない面があった。</p> <p>(監事からの改善要望への対応について評価)</p> <p>【物質・材料研究機構】</p> <ul style="list-style-type: none"> 法人の長のマネジメントにとって肝要な、内部統制の一層の充実強化を図るため、平成23年度は全ての事務担当部署に対して実地監査を行い、事務事業の実施状況につき、現場との緊密な聴取・対話に基づく課題の把握を行ったことは評価できると考えられる。 <u>異なる部署間のコミュニケーションを緊密にし、統制環境を向上されたいという改善要望について、関係役員が真摯に受け止め改善努力が行われたことは評価できる。</u> 運営会議等における日常的な経営方針の指示のみならず、定期的な講話において、ガバナンス改善等を含めた機構運営プロセスの改善、理論領域の強化、人材育成、安全管理等の重要施策を全職員に対して明示されたことは評価できる。
<p>厚生労働省独立 行政法人評価委 員会</p>	<p>(リスクの把握及び対応の定期的な見直しについて評価)</p> <p>【福祉医療機構】</p> <p>② 業務管理とリスク管理の充実 (中略)</p> <p>福祉医療機構の法人運営に伴い発生する業務上のリスクについては、平成21年度に策定した「リスク対応計画」に基づき対応しており、<u>平成23年11月にはリスク管理委員会を開催し、リスク管理の自己評価を実施したうえで評価結果をとりまとめるとともに、リスク対応計画の是正・改善を行っている。</u></p> <p>なお、リスク管理の一環として、災害等の発生により業務の継続に重大な影響を受けるリスクに対応するため、平成23年2月に「事業継続計画」について、東日本大震災の経験を踏まえ同年11月に見直しを行い、役職員に対し改めて周知するとともに、有効性の検証を含め同計画に基づく訓練を平成24年3月に実施した。</p> <p>以上のように、監査機能の高度化及び効率化を図った内部監査により継続的な改善活動等を更に推進するとともに、<u>法人運営に伴い発生する業務上のリスク等を把握し、</u></p>

	<p><u>適切な予防措置を講じるなどリスク管理の充実を図っており、中期計画を上回る実績をあげていると評価する。</u></p>
農林水産省独立 行政法人評価委 員会	<p>(監事監査結果への対応の取組状況について評価)</p> <p>【種苗管理センター】</p> <p>イ 監事の監査結果を踏まえた取組</p> <p>監事の監査で把握された改善点等については、役員会等において報告されるとともに、被検査部門の長へ通知され、業務の適正化が図られている。<u>主なものとして、沖縄農場における台風襲来時の対応をマニュアル化することについて、平成23年度の監事監査において言及があったことから、過去の文書等を整理してマニュアル化が検討されている。</u></p>
経済産業省独立 行政法人評価委 員会	<p>(法人の長のリーダーシップの状況について評価)</p> <p>【経済産業研究所】</p> <p>○ 従来のシステムに関する内部監査に加え、業務全般のリスクを適切に管理するため、研究プロジェクトの進捗及び予算執行の状況等について、理事長自らが、四半期ごとに、ヒアリング・審査を通じてチェックをし、適切な指導を行う新しい体制を整備し、内部統制を強化した点が評価された。</p> <p>【個別コメント】</p> <p>○ <u>平成23年度の新しい取組として実施した、ISMS内部監査時に併せて内部統制に関するヒアリングによって洗い出された所内リスクについて、理事長自らが審査を行う、また、進捗管理機能の強化のために、理事長自ら予算の執行状況について四半期ごとにチェックを行う会議を導入するなど、従来以上にトップが内部統制を意識して、ミッションに沿った成果にフォーカスしていた点を評価する。理事長の現場主義の成果を評価する。</u></p> <p>○ 所内における課題の共有、問題の発見などの仕組みが導入されており、努力している。</p>
環境省独立行政 法人評価委員会	<p>(リスクの把握及び対応の取組に関する評価)</p> <p>【環境再生保全機構】</p> <p>○ 平成23年度は、組織改編により3課を削減するなどして業務体制の効率化が進められている。</p>

	<p>また、内部統制の強化に関して、リスクの洗い出しや、理事長と各職員が直接意見交換を行う機会を設けるなど、コンプライアンスの強化に向けた取組が積極的に行われており評価できる。</p> <p><u>なお、今後は、そうしたリスク管理が機械的な作業となり見落としが生じないように配慮していくことが望まれる。</u></p>
<p>防衛省独立行政 法人評価委員会</p>	<p>(監事監査結果に基づき内部統制について評価)</p> <p>【駐留軍等労働者労務管理機構】</p> <p>内部統制の充実・強化</p> <p>監事は、機構の内部統制に係る体制の充実・強化の状況と理事長のマネジメントの状況について特に留意して監査を実施し、理事長に対して監事監査報告書の内容を説明し、監査結果において留意すべき点を役員等会議の場で報告していることは評価できる。また、<u>監事監査報告書において、内部統制に係る体制の充実・強化については、内部統制責任者により、内部統制要領に沿った日常的モニタリングが行われ内部統制が適切に機能していると認められる、理事長のマネジメントについては、理事長の指示事項等の適正性、役職員との意思疎通の有無を把握したところ、いずれもマネジメントが有効に機能していることを確認したと言及しており、監事は、内部統制の充実・強化に向け積極的に取り組んでいると評価できる。</u></p>

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法人における取組

府省名	法人名・取組状況
外務省	<p>(監査結果への対応状況について公表している事例)</p> <p>【国際協力機構】</p> <p><u>「平成22年度国際協力機構監事監査報告」(23年9月提出)</u>における31項目の提言について、機構内全体に周知し、各部署は提言を受けて迅速に対応し、業務改善等に取り組んだ。具体的な取組としては、随意契約の見直しに係る特命随意契約の妥当性に係る基準を必要とするとした指摘について、契約類型ごとに特命随意契約を行う際の留意点を整理したガイドラインの作成を進めた。</p> <p>海外での機構の安全管理の精錬化や高度化について、安全対策に係る基本理念を明確にすべき、という指摘に対して、海外安全対策規程に基本理念を追加することとした。さらに、無償資金協力における実施監理に関する海外拠点の関与の方法について、海外拠点への配布を目的とした、「実施監理業務の手引き」において、海外拠点が無償資金協力事業により積極的に関与することを前提に記載の見直しを行った。こうした取組について、「『平成22年度国際協力機構監事監査報告』に関する対応について(報告)」を取りまとめ、理事長から監事に提出し、ホームページ上に公開した(24年3月)。</p> <p>(業務実績報告書より)</p>
厚生労働省	<p>(ミッションをブレイクダウンして職員レベルで業務計画を策定している事例)</p> <p>【福祉医療機構】</p> <p>2 理事長のリーダーシップ発揮及びマネジメントの実効性確保</p> <p>(1) 理事長のリーダーシップ発揮</p> <p>(中略)</p> <p>ウ <u>理事長の指示に基づき、経営理念「民間活動応援宣言」及び中期目標を達成するため、各部における重点目標(部としてなすべき事項)を定めている。また、それを達成すべく各</u></p>

	<p><u>課（室）における重点目標（課としてなすべき事項）を定め、さらに、個人の目標にブレークダウンし、全役職員ごとにアクションプランを定め、ミッションの達成に向けた行動計画を作成している。</u></p> <p>エ 理事長の指示に基づき、東日本大震災に係る被災地域の福祉施設及び医療施設の復旧・復興に関する支援策を提案するため、関係部等からなる「東日本大震災プロジェクトチーム」を平成23年8月に設置し、「個人債務者の私的整理に関するガイドライン」及び「東日本大震災事業者再生支援機構」への機構としての対応の検討、また、金融庁、民間金融機関、他の政府系金融機関の動向把握と調整等を実施している。</p> <p style="text-align: right;">（業務実績評価別添資料より）</p>
<p>農林水産省</p>	<p>（監事からの指摘事項を業務改善に活用している事例）</p> <p>【農業・食品産業技術総合研究機構】</p> <p>（ウ）監事による期中の指摘事項については、以下により対応した。</p> <p>① 「業務の有効性及び効率性」については、機構のミッションの徹底の一環として、職員の研修等でも機構役員が直接講話するようとの示唆を受け、理事長及び総務担当理事による講話を徹底した。また、<u>研究所等が自主的に導入した業務改善については、効率化のためのベスト・プラクティスとして各研究所に紹介するようとの指摘を受け、業務日誌入力システムなどについては、業務ソフトの普及を促した。</u>光熱水料予算は実績に基づき積算すべきとの指摘を受け、担当者会議を通じて、予算と実績のきめ細かな検証に基づく管理の徹底を指示したところ、震災対応の電力の節減は全ての拠点で達成したが、一部研究拠点では、水道料等も大幅に節減できた。</p> <p>（オ）内部統制のための法人の長のマネジメントの充実強化への取り組み状況についての監事によるヒアリングは、内部統制の整備の責任が組織の長にあること、組織の長は常に内部統制の有効性の確保に留意する必要があることなどについて、各拠点での具体的な取り組みを事例として対話する方式で実施した。監事からは、内部統制のための法人の長のマネジメントを充実強化するには、理事長・理事など役員のみな</p>

	<p>らず研究拠点の長を含め、①リーダーシップを発揮できる環境の整備、②法人のミッションの役職員への周知徹底、③組織全体で取り組むべき重要な課題（リスク）の把握と対応、④内部統制の現状把握と課題対応計画の作成、について共通認識を持って取り組む必要があるとの所見を得たので、新設した「コンプライアンス委員会」は各研究所等の「コンプライアンス推進委員会」を通じて、組織全体でのコンプライアンスへの取り組み体制を充実するよう要請した。<u>監事からは、今後は、「組織全体で取り組むべき重要な課題（リスク）の把握と対応」及び「内部統制の現状把握と課題対応計画の作成」にも組織的に取り組むよう指摘があったので、労働安全などのリスク領域ごとに対応を充実するよう役員会において徹底した。</u></p> <p style="text-align: right;">（業務実績報告書より）</p> <p>（監査結果について組織内で情報共有している事例）</p> <p>【水産総合研究センター】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>組織全体として取り組むべき重要なリスクの把握・対応を行うため、役員、本部部長等及び研究所長等で構成する経営企画会議を3回開催し、運営方針等重要事項の審議、研究所等の業務運営に関する検討等や情報共有を図った。</u> ・ <u>監事から理事長へ行われた監事監査の是正・改善等の報告に対して、理事長は必要な改善方策等を監事等へ回答し、関係部署には自ら改善指示を行うとともに、その内容を職員向けウエブ掲示板に掲示し組織全体でリスク認識等の共有を図った。</u> ・ <u>研究所等における予算執行、契約状況、施設・物品管理等の内部監査を実施（監事監査での指摘事項等のフォローアップを含む）し、リスクの洗い出し・把握とその是正・改善指導を行うとともに、監査結果等の概要は職員向けウエブ掲示板に掲示し情報共有を図った。</u> <p style="text-align: right;">（業務実績報告書より）</p>
国土交通省	<p>（監査結果とその対応状況について組織内で情報共有している事例）</p> <p>【建築研究所】</p> <p>ウ) 監事監査等によるチェック体制</p> <p>建築研究所では、理事長が組織運営のすべてを意思決定し</p>

ていることを踏まえ、監事監査及び監査法人監査が実施されている。監事及び監査法人は、監査結果を理事長に対して文書と口頭でもって報告している。平成23年度は監事監査結果の報告が平成23年11月1日と平成24年3月27日に、法人監査結果の報告が平成23年6月7日に行われた。理事長はそれに対する措置状況を迅速に作成し、監事等に回答している。

たとえば、実験棟内に一時保管されたまま長期間利用されていない状況にある研究資料・実験試料等について、基本的に廃棄すべきとの監事による監査結果の報告を受け、直後の所内会議で直ちに廃棄に向けた対応が開始されている。

これら監事監査等の結果及び対応状況は所内会議等を通じて、所内に周知徹底されている。

(業務実績報告書より)

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、監査報告書における視点及び提言事項等

府省名	法人名・監査報告書における記載
文部科学省	<p>【放射線医学総合研究所】</p> <p>(3) センター内マネジメント</p> <p>センター内のマネジメントに関しては、各センターに共通して、理事会議、運営連絡会議における情報をセンター内に展開するための会合が定期的にもたれているほか、それぞれのセンターで各種の会合が定例的にもたれ、情報共有、意見交換、合意形成等が図られている。行われている会議の性格、参加者の構成、頻度等は、センターによってかなりまちまちであり、各センターの業務の特性と必要性に応じたものであろうと認識された。中には、<u>センター間で相互に参考となるものもあるように感じられ、横の情報交換により、良い実践に学ぶのもよいのではなかろうか。</u></p> <p>各センターの組織については、今中期から、各センターの運営、企画、総合調整、庶務等を担う組織が、運営企画ユニットという名称に統一され、体制の整備が図られた。<u>センター内の他の組織構成や業務の特性によって、その実際の活動には幅があるように見受けられた。運営企画ユニットは、各センター長がその裁量を遺憾なく発揮するうえで重要である</u>と考える。<u>引き続き注視していきたい。</u></p>
農林水産省	<p>【森林総合研究所】</p> <p>1. 水源林造成事業の公益性確保</p> <p>1-1 公共事業の使命達成について</p> <p>i) 森林・林業基本計画の趣旨を反映</p> <p>本事業は、森林所有者の自助努力によっては造林が期待できない奥地保安林等について、昭和36年以降、林野公共事業の一翼を担いつつ、これまでに全国で46万haの水源林を造成した。平成22年に策定された森林・林業基本計画においては、水源林造成事業について、「公的な関与による森林整備の促進」を担うものとして、引き続き「立地条件が悪く、森林所有者の自助努力等によっては適正な整備が見込めない森林等</p>

	<p>の公益的機能の発揮に向けて、針広混交林の育成、複層林の造成等へ転換する施業を推進する」旨位置づけられ、森林整備におけるセーフティネットとしての役割を期待されている。</p> <p>ii) 公益的機能の金額評価</p> <p><u>具体的な社会貢献としては、事業の着実かつ適切な実施を通じ、国民生活に不可欠な水資源の安定的確保、森林の有する国土・環境保全等の公益的機能の維持増進に重要な役割を果たしている。</u>その効果額については、平成22年度1年間においては、約7,934億円、昭和36年から平成22年度までの累計では、約15兆9,022億円と試算している。なお、この額は、造林地の拡大や造林木の成長に伴い年々増加しているところである。<u>このような実績は、国民にわかりやすい形で広報推進されることが望ましく、所要の努力をされたい。</u></p> <p>【水産総合研究センター】</p> <p>6. 内部統制について</p> <p>② <u>内部統制に必要な「リスクの洗い出し」については、監事監査や内部監査での限られた指摘に関するものが中心であり、組織全体として取り組むべき重要な「リスクの洗い出し」は未だ十分とはいえないので、役職員の啓発を行いつつ今後の一層の取り組みが必要である。</u></p> <p>このほか監査については、<u>監事監査、内部監査、監査法人監査の連携を進めているところであるが、監理室には内部監査の一層の充実を求めたい。</u></p>
<p>経済産業省</p>	<p>【中小企業基盤整備機構】</p> <p>2. 内部統制活動の状況について</p> <p>(中略)</p> <p>(2) 各論</p> <p>② リスクマネジメント</p> <p>リスクマネジメントの具体的あり方についていえば、必要に応じ業務フローを作成して、リスクとコントロールの対応や適切性を可視化して確認することが重要である。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報告(以下「内部統制研究会報告」という。)の指摘を理由に、</p>