

平成 15 年 10 月 1 日

内閣府独立行政法人評価委員会委員長 殿

政策評価・独立行政法人評価委員会事務局

Q & A 集の送付について

「平成 13 年度における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第 2 次意見」(平成 14 年 12 月政策評価・独立行政法人評価委員会)「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取組の方針」(平成 15 年 7 月 1 日政策評価・独立行政法人評価委員会決定)等の策定の際にいただいた御質問や、先に開催された各独立行政法人評価委員会委員長等による意見交換の際にいただいた御質問等を踏まえ、独立行政法人評価(特に年度評価)に関する当委員会としての基本的な考え方等を、別添のとおり Q & A 形式で取りまとめましたので、当委員会委員長の命により送付いたします。

なお、当委員会としては、今後とも、必要に応じ、このような形で対外的な説明をしてみたいと考えておりますので、今般の、平成 14 年度における独立行政法人の業務の実績に関する評価のプロセスを通じて、今回取りまとめたもの以外の御質問等があった場合には、随時当委員会事務局まで御連絡下さい。

1 独立行政法人評価の基本的考え方について

(1) 中期計画関係

Q1 独立行政法人の個々の業務の実績について、定性的な評価を厳格に行うこととすれば、中期計画中に定量的目標（数値目標）や具体的な目標（数値化されていないが、達成状況・実施状況の事後的な測定が可能な目標）を定めて定量的・具体的な評価を行う必要はないのではないか。

A1 独立行政法人の中期計画中に定量的目標や具体的な目標が定められていない場合には、当該法人が「何をいつまでにどのようにどの程度まで行えばよいのか」について、独立行政法人と各府省の独立行政法人評価委員会（以下「各府省評価委員会」という。）の考え方が、必ずしも一致していないという状況が生じ得る。

このため、このような場合には、評価の際に、例えば、

ある業務について、法人が、相当の成果を挙げたと考えていても、各府省評価委員会は、当該成果では甚だ不十分である、重要性の低い分野で成果を挙げたに過ぎない、成果を出すのが遅い等の判断を行う、

法人が、業務の重点化を適切に行ったと考えていても、各府省評価委員会は、当該重点化の程度や方向が不適當である等の判断を行う、

等、法人の自己評価や法人自身の認識と各府省評価委員会の評価が大きくかい離し、各府省評価委員会による評価結果に対する法人の納得が確保できず、評価システムの機能が損なわれかねないようなケースが生じやすいこととなる。

したがって、独立行政法人評価について、厳格な評価を実現しつつ、評価に対する法人の納得を確保するためには、あらかじめ、中期計画に定める内容について、可能な限りの定量化・具体化を行い、計画の実施状況をできるだけ客観的に評価することができるようになるべきであると考えます。

Q2 定量的目標や具体的な目標を中期計画中に定め、その実施状況を評価することとすると、評価の形骸化につながるのではないかと。その点についてどう考えるか。

A2 当委員会としては、先に1(1)A1でのべたとおり、独立行政法人評価に対する法人の納得を確保し、評価システムを機能させるためには、法人の中期計画の定量化・具体化が必要であると考えているが、もちろん、当初の想定のとおり業務が進行すれ

ば目標を達成できたものとして機械的により評価を付し、進行しなかった場合には機械的に悪い評価を付してしまうような評価を各府省評価委員会が行うようなことがあるのであれば、御指摘のような評価の形骸化という問題も生じ得る。

しかし、独立行政法人の年度評価については、そもそも独立行政法人通則法（平成 11 年法律第 103 号）において、「各事業年度における中期計画の実施状況の調査をし、及び分析をし、並びにこれらの調査及び分析の結果を考慮して当該事業年度における業務の実績の全体について総合的な評定をして、行わなければならない」（第 32 条第 2 項）とされており、目標と法人の実績の対比（「実施状況の調査」）にとどまらず、その上で、対比した結果をどのように分析し、認定するのかというプロセス（「実施状況の分析」）を経ることが求められているところである。

したがって、そのようなプロセスが適切に行われ、例えば

- ・ 当初の想定のとおり進行しなかったケースでも、適切な理由があると認められる場合や、現実の実績が当初に想定されたものと同等のものであると評価できる実績であると認められる場合等には、中期計画が適切に実施されていると評価され、
- ・ 逆に、ある目標について当初の想定を上回って成果を挙げた場合でも、関連する他の目標を著しく犠牲にしているような場合には、割り引いて評価される等の適切な取扱いが行われていれば、評価の形骸化の問題は生じないものとする。

Q 3 中期計画の実施状況を、年度評価により毎年度厳しくチェックするのでは、独立行政法人に裁量権を付与した意味がなくなるのではないか。

A 3 独立行政法人については、年度計画の作成に当たって、年度評価の結果を踏まえるものとされるなど、中期目標期間中でも年度評価の結果を踏まえた事後的な見直し、軌道修正を適宜行っていくことが制度上想定されており（「中央省庁等改革の推進に関する方針」（平成 11 年 4 月 27 日中央省庁等改革推進本部決定）参照）、年度計画に反映することができる厳格な年度評価を的確に行っていくことが不可欠となっている。

もちろん、この年度評価が、当初の想定（当初の中期計画）のとおり業務が進行しさえすれば目標を達成できたものとして機械的により評価を付し、進行しなかった場合には機械的に悪い評価を付してしまうようなものとなるなど、各独立行政法人が中期計画をそのまま実施することを毎年度厳格に担保するようなものとなった場合には、御指摘のとおり、独立行政法人に裁量権を付与した意義が損なわれるという問題も生じ得る。

しかし、

法人の業務の進行が当初の想定のとおりとなっていないケースでも、それが社会経済情勢等を踏まえた弾力的な対応として適切なものと認められる等の場合には、

それに見合った評価を付し(法人の裁量的な業務運営にいわば「お墨付き」を与え)
法人の業務の進行が当初の想定のとおりとなっているケースでも、社会経済情勢
等を踏まえると何らかの軌道修正をすべきであるにもかかわらず、それをしていな
いような場合には、軌道修正をすべき旨の指摘を行う(法人の裁量の発揮を促す)
ような年度評価であれば、法人の裁量を縛るというよりは、むしろ、法人の裁量を的確
かつ適切に発揮させるものとなるものであり、このような年度評価を行うべきであると
考える。

Q 4 そもそも中期計画は、緩やかなものとすべきであり、これを具体的なものとする
ことは、独立行政法人の自主性を損なうこととなるのではないか。

A 4 独立行政法人の中期計画は、主務大臣が定めた中期目標を達成するための具体的措
置を、法人の創意工夫に基づき、自ら定めるものである(ただし、主務大臣の認可を受
けることは必要。)

また、中期計画に基づく日常的な業務の運営は、独立行政法人の責任により行われる
ものであり、例えば、社会経済情勢等に変動が生じた場合には、中期計画を踏まえつつ
も、主務大臣の事前の認可等を要することなく弾力的な業務の運営が可能で(ただし、
当該運営が妥当であったかどうか、事後的には、各府省評価委員会による評価を受ける
ことが必要。)大幅な社会経済情勢等の変動により中期計画をそのまま維持することが
不適当となった場合には、法人の発案により中期計画を変更することも可能である。

したがって、中期計画を具体的なものとしても、法人の自主性を損なうこととはなら
ないものと考えており、むしろ、御指摘のように中期計画を緩やかなものとする方が、
先に1(1)A1で述べたとおり、中期計画で求められている内容についての独立行政
法人と各府省評価委員会の解釈が一致しないものとなる結果、法人の自己評価や法人自
身の認識と各府省評価委員会の評価が大きくかい離し、各府省評価委員会による評価結
果に対する法人の納得を確保できず、評価システムの機能を損なうような事態を引き
起こしかねないものとする。

Q 5 研究業務等については、業務の性格上、定量的目標や具体的な目標のとおりには
進行しないので、中期計画等にそれらを定めさせるのは無意味なのではないか。その
点についてどう考えるか。

A 5 独立行政法人が行う研究業務についても、評価に対する法人の納得を確保し、評価

システムを機能させる上で、中期計画等の定量化・具体化が必要であると考える。

もちろん、研究業務が当初の想定のとおりに行進しなかった場合に、目標を達成できなかったとして、機械的に悪い評価とされてしまうような評価の取扱いは適当ではなく、そのような場合でも、当初に想定されたとおりに進めなかったことについて適切な理由があると認められる場合や、現実の実績が当初に想定されたものと同等に評価できる実績であると認められる場合等には、中期計画が適切に実施された場合と同様の評価を付す等適切な評価が行われるべきであると考え。また、そのような認定を客観的に行う上で、定量的目標や具体的な目標は、重要な基準として機能するものと考え。

なお、研究業務等の進捗状況が当初の想定と大幅にかい離したため、中期計画に盛り込んだ定量的目標や具体的な目標が、評価尺度として機能しなくなった場合には、その見直し等の検討を法人に要請することが必要であり、「平成 13 年度における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第 2 次意見」(平成 14 年 12 月政策評価・独立行政法人評価委員会 以下単に「第 2 次意見」という。)の「1 評価に関する基本的事項について」においても、その旨の意見を述べたところである(もちろん、このような見直しが過度に頻繁に行われたために、中期目標管理という独立行政法人のメリットが損なわれてしまうこと、不適切な経営によって計画を実施できなかった法人の責任が曖昧になってしまうこと等があってはならないのは、いうまでもない。)

Q 6 研究業務等については、中期計画に定量的目標や具体的な目標を定めることとすると、近視眼的な目標や容易な目標を定める結果となってしまうのではないか。その点についてどう考えるか。

A 6 中期計画については、各府省評価委員会の意見を聴いた上で主務大臣が認可を行うこととされており(独立行政法人通則法第 30 条) その過程で、定量的目標や具体的な目標が、近視眼的な目標や、容易な目標となっていないかどうかについても、厳格なチェックが行われることとなるものと期待している。

また、評価を通じて、中期計画中に、近視眼的な目標や、容易な目標といった評価尺度として適当ではない目標等が認められた場合には、その見直し等の検討を法人に要請することが必要であると考えており、「第 2 次意見」の「1 評価に関する基本的事項について」においても、その旨の意見を述べたところである。

(2) 評価手法等関係

Q 1 独立行政法人評価においては、評価をする側もされる側も、相当の評価のための負担を払っている状況にあり、「評価疲れ」、「評価倒れ」といった状況が生じないよう、評価の負担の軽減が必要なのではないか。

A 1 当委員会としても、効率的で効果的な独立行政法人評価を実現するため、評価の厳格性、信頼性、有効性等を維持しつつ、評価の負担の引下げに努めていくことが重要であると考えている。

このため、今後、評価の厳格性、信頼性、有効性等を維持しつつ、評価の負担の引下げを図ることができるような手法を開発、導入等していくことが重要となるが、例えば、中期計画を可能な限り定量化・具体化し、計画の実施状況を確認し易くすることにより、高度な判断が必要となる評価（例えば、計画と実績がかい離しているものの、単純に低い評価を付すことが不相当であると考えられる事案、評価結果を反映した今後の事業の具体的な方向性の検討等）に各府省評価委員会が精力を傾注できるようにすることも有効であるとする。

また、可能なものについては、独立行政法人制度の趣旨・目的にかんがみできるだけ簡便な方法で、年度途中における中間的な調査、分析等を実施することにより、評価作業の平準化・前倒しを図ることも効果的であるとする。

Q 2 独立行政法人評価を厳格に行うこととすると、法人の資料作成に係る負担が膨大なものとなりかねないが、この点についてどのように考えるか。

A 2 当委員会としても、効率的で効果的な独立行政法人評価を実現するため、評価の厳格性、信頼性、有効性等を維持しつつ、評価を受ける法人の負担の引下げに努めていくことが重要であると考えている。

このため、例えば、独立行政法人評価において必要な情報は、法人の長が経営判断を行う際に用いた各種資料（例えば、個別業務・組織ごとの中期計画の実施状況を把握するために用いた資料、当初の計画のとおりあるいは当初の計画とは異なった形で個別業務を運営することが適切であると意思決定するために用いた資料等）によって、基本的には相当程度カバーされると考えられることから、評価の際にこれらの既存資料を適切に活用することにより、評価を受ける法人の資料作成の負担が膨大なものとなることを避けることが適当であるとする。

Q 3 独立行政法人評価に当たって、各独立行政法人が行った自己評価の結果を活用することについてどう考えるか。

A 3 各府省評価委員会が、その評価に当たって、各独立行政法人が行った自己評価の結果を活用することについては、各独立行政法人における自己管理を促すことにもつながるものであり、同委員会において、当該自己評価の結果について追認する、追認しない等の判断が適切に行われているのであれば（同委員会による評価が、自己評価の結果に拘束される、あるいは、自己評価の結果をそのまま鵜呑みにするような状況となっていないのであれば）、効率的・効果的な評価を実現するための有効な方法の一つであると考ええる。

ただし、すべての業務について毎年度自己評価が行われていないような場合であっても、年度評価は、全ての業務について毎年度行う必要があることに注意が必要である（ただし、ある業務についての各府省評価委員会による評価の方法等が、自己評価が行われている年度と行われていない年度の間で、合理的な範囲内で多少異なることはあり得るものと考ええる。）

Q 4 独立行政法人の財務面からの事後チェックを行うに当たって、独立行政法人評価委員会と会計監査人・監事との役割分担をどう考えるか。

A 4 年度評価において、各府省評価委員会が行う財務面の評価は、他の評価項目と同様、事前の計画（予算、収支計画、資金計画等）の実施状況について、計画と実績を対比することにより評価を行うというものであり、会計監査人・監事が行う財務面の監査とは視点が異なることから、両者がそれぞれの立場から評価・監査を行うことが必要となるものと考ええる。

もちろん、評価に当たって会計監査人・監事の監査報告書・意見等を活用することは有意義であることから、「第2次意見」の「1 評価に関する基本的事項について」においても、それらを活用するようお願いしたところである。

Q 5 法人の効率化の状況や外部からの資金調達の状況について行った評価の結果を、毎年度の予算に反映することとすると、法人が効率化努力や資金調達努力を行っても、結局予算の削減につながるだけであり、逆にそれらの努力に対する法人の意欲を減退させる結果となってしまうのではないか。

A 5 独立行政法人は、年度計画の作成に当たっては、毎年度の評価の結果を踏まえるものとされており（「中央省庁等改革の推進に関する方針」参照）年度計画中に定められる年度計画予算においても、年度評価の結果のうち、反映すべきものについては、これを可能な限り反映することとすべきである。

もちろん、年度評価の結果の反映方法に問題がある場合には、画一的な経費削減が適当ではない業務まで一律に削減されてしまう、真に効率化すべき業務が温存されてしまう、削減すべき管理費を削減せずに安易に事業費を削減してサービスの質や法人の現場の活動意欲を大幅に低下させてしまう等の問題を引き起こすこともあり得る。

したがって、評価結果を年度計画予算へ反映するに当たって、反映の方向性について特段の配慮が必要であると認められる場合には、「第2次意見」の「1 評価に関する基本的事項」で述べたように、評価結果において今後の業務の在り方等の方向を明確にする中で、今後の年度計画予算の在り方等の方向（評価結果の年度計画予算への反映の方向）を明確にすることが適当であると考える。

なお、ある年度において法人の効率化努力や資金調達努力により生じたと認められる利益そのものは、当該年度末に国への納付が求められることはなく、法人において、目的積立金として、中期計画で予め定めた用途に翌年度以降充てることが可能とされており、その面からも、これらの努力に対する法人の意欲の向上が図られるものと考える。

Q 6 法人の評価結果の役員の人事・報酬への反映は、実際上困難であり、各独立行政法人ともなかなかできないのではないかと。

A 6 独立行政法人は、役員の人事・給与に、毎年度の評価の結果を反映することとされており（独立行政法人通則法、「中央省庁等改革の推進に関する方針」参照）これが、独立行政法人制度における重要なインセンティブシステムの1つとなっている。

このため、各府省評価委員会におかれては、「第2次意見」の「1 評価に関する基本的事項」等でも述べたところであるが、評価結果を人事・報酬に反映することができるような評価を行うとともに、その反映状況についても次年度における評価の一環として実態を把握して評価を行い、法人の努力を的確に後押しすることをお願いしたい。

また、必要な場合には、「第2次意見」の「1 評価に関する基本的事項」で述べたように、評価結果において今後の業務の在り方等の方向を明確にするのと併せて、今後の法人の役員の人事・報酬の在り方（評価結果の役員の人事・報酬への反映の方向）を明確にすることも考えられる。

2 当委員会による評価・勧告について

(1) 総論

Q 1 昨年の二次評価に際し、政策評価・独立行政法人評価委員会（事務局）から、多くのデータ・資料等について照会があったが、独立行政法人の負担を考慮すると、そのような照会は適当ではないのではないか。その点についてどう考えるか。

A 1 当委員会が行う評価（二次評価）においては、まず、各府省評価委員会が、どのような実績データ・資料等に基づき、どのような判断を行ったかという判断のプロセスを、個別の評価項目ごとにたどることとしている（「政策評価・独立行政法人評価委員会における独立行政法人評価に関する運営について」（平成 14 年 3 月 22 日政策評価・独立行政法人評価委員会決定））。

このため、当委員会としては、あらかじめ御提出いただいた業務実績報告書により当該プロセスをたどることが困難であった場合には、各府省評価委員会に対し、その評価の過程で別途参照したと思われるデータ・資料等の提供をお願いすることとしており、昨年も、そのようなお願いをしたところである。

ただし、本件照会は、二次評価のための照会という性格上、原則として、独立行政法人が新たな資料を作成することを要請するものではなく、各府省評価委員会において評価の際に活用した配布資料や説明資料等の提供をお願いするものであり、当方が照会したようなデータ・資料等を用いなかった場合等には、その旨や理由等についての説明をいただければ足りるものと考えている。

もちろん、これらの照会以外に、法人の業務実績報告書中の専門的な記述の意味を理解する等のため、若干の資料やパンフレットの提供をお願いする場合もあり得るところであり、その場合、資料を新規に作成することが必要となる場合があるかもしれないが、そのようなお願いについては、できる限り必要最小限としてまいりたいと考えている。

Q 2 政策評価・独立行政法人評価委員会が各府省評価委員会の評価結果について述べる意見は、大所高所からの意見とし、個別の業務や運営についての詳細な評価は、各府省評価委員会に任せるべきではないか。

A 2 当委員会が行う評価は、各府省評価委員会の評価の結果についての評価である。

したがって、個々の評価項目についての各府省評価委員会の評価の結果において、実績把握方法、評価手続、考慮要素等が妥当ではない、改善の余地がある等のため、意見

を述べるべき事案が見出された場合には、評価に係る技術的な意見であったとしても、当委員会として所要の意見を述べる必要があるものとする。また、そのような意見を述べる必要性は、当該評価項目に係る業務等が大規模・重要なものであろうと小規模・軽微なものであろうと変わらないものとする。

また、独立行政法人については、独立行政法人評価と重複しないよう、行政評価・監視（行政監察）が及ばないこととされている。

したがって、個々の評価項目についての各府省評価委員会の評価の結果において、行政評価・監視（行政監察）で行われてきたようなチェックが的確に行われていない等のため、意見を述べるべき事案が見出された場合にも、当委員会として所要の意見を述べる必要があるものと考えており、そのような意見を述べる必要性も、当該評価項目に係る業務等の規模、重要性等により、変わるものではないものとする。

Q 3 昨年の政策評価・独立行政法人評価委員会の二次評価においては、効率性の向上に関する評価が重視されすぎていないか。

A 3 独立行政法人には、その業務の運営について一定の裁量を与えられているところであるが、業務の質や効果を過度に犠牲にしてまで経費の削減を図ったり、効率性を過度に犠牲にしてまで業務の質の向上を図ったりすることは不相当であり、独立行政法人評価においては、法人がこのような運営に陥ることのないよう、効率性と効果の両面からバランスのとれた評価を行うことが必要であるとする。

具体的には、独立行政法人の中期計画においては、「業務の質の向上のための措置」、「業務運営の効率化のための措置」、「予算、収支計画及び資金計画」等、法人の運営について効率性と効果の両面にわたる計画が盛り込まれていることから、中期計画の実施状況全体について計画と実績を対比して評価を行うことにより、効率性と効果の両面からバランスのとれた評価を実現することが可能となるものとする。

なお、平成 13 年度業務実績評価の結果についての当委員会の意見においては、各府省評価委員会による効率性の面からの評価の改善に関する意見が目立っているとの御認識とのことであるが、これは、各府省評価委員会の評価結果において、効果の面からの評価に比べ、効率性の面からの評価において改善を要すると認められる事例（評価が行われていない、計画と実績の対比による評価が不十分である等の事例）が多く見受けられたことによるものであり、当委員会として効率性の面からの評価のみを特に重視したことによるものではない。

Q 4 政策評価・独立行政法人評価委員会による昨年の「第2次意見」は、各府省の独立行政法人評価委員会の評価を画一化するものであり、不適當なのではないか。

A 4 独立行政法人制度において、あらゆる独立行政法人全体を単一の第三者機関が評価するような仕組みとしなかったのは、評価対象法人の特性に応じた的確かつ弾力的な評価を確保するためである。

当委員会としては、そのような仕組みの意義を喪失させるような各府省評価委員会の評価の画一化は不適當であると考えており、「第2次意見」においても、「各府省の独立行政法人評価委員会がそれぞれの基準に基づいて評価を行うことのメリットを確保しつつ、政府全体として、評価の厳格性・信頼性を向上させるため重要な事項について、適切な評価活動を確保することを狙い」（前文）としているところである。

すなわち、「第2次意見」は、各府省評価委員会が評価対象法人の特性に応じた評価を行う現行の仕組みを当然の前提としつつ、各府省評価委員会による評価において共通的に求められる事項等を整理したもの、すなわち、各府省評価委員会が、どのような評価基準、評価手法等を採用した場合であっても、評価の設計・運用に当たって常に配慮すべきであると考えられる最小限の基礎的・共通的事項を整理したものであり、各府省評価委員会の評価において採用する評価基準、評価手法等を画一化するためのものではない。

(2) 各論

Q 1 「第1次意見」における、「バイオマス資源の利用技術の開発に関する評価」や「外部委託に関する評価」についての意見、「第2次意見」における定量的指標である論文数の数え方についての意見等は、各論に踏み込みすぎているのではないか。

A 1 当委員会としては、各府省評価委員会の個々の評価の結果について、実績把握方法、評価手続、考慮要素等についての改善の余地がある、行政評価・監視（行政監察）で行われてきたようなチェックが適切に行われていない等のため、必要があると認める場合には、当該評価の結果に係る業務等の規模、重要性等にかかわらず、意見を述べる必要があると考えていることは、先に2(1)A 2で述べたとおりである。

具体的には、御指摘の「バイオマス資源の利用技術の開発に関する評価」については、従来、行政評価・監視（行政監察）で行われていたような、政府全体の方針に沿った業務運営（この場合は、例えば、「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2002」等）に沿った運営）を確保するためのチェックが、独立行政法人評価のプロセスを通じて的確に行われることを確保するとの観点から、特に意見を述べたものである。

「外部委託に関する評価」についても、従来、行政評価・監視（行政監察）で行われていたような、適切な業務運営（この場合は、例えば、外部委託によって、実際上は不透明な委託や高コスト体質が生じたり、また、それが維持されたりするようなことのないような運営）を確保するためのチェックが、独立行政法人評価のプロセスを通じても的確に行われることを確保するとの観点から、特に意見を述べたものである。

また、論文数の数え方については、評価に当たっての指標は、その取り方によっては、評価結果が不正確となるばかりか、業務運営そのものに悪影響を与える場合があり得るところであり、多くの法人で共通的に採用される指標である論文数についても、その取扱い如何によっては、いわば「水増し」や「論文の粗製濫造」といった問題を引き起こす可能性があることから、特に意見を述べたものである。

Q2 「第2次意見」では、業務や施設ごとに業務実績、財務情報等を把握し、分析・評価を行うことが求められているが、これは、評価をされる方、する方両者の負担増につながるものでもあるため、一般的に行うべきものではないのではないか。

A2 業務の内容が多岐にわたる法人や多数の地方機関を有する法人等においては、それぞれの業務や地方機関による取組みを的確かつ正当に把握・評価することにより、優れた取組みを引き出し、また、後押しすることが重要である。

「第2次意見」においては、そのような観点から、業務の内容が多岐にわたる法人や多数の地方機関を有する法人等においては、法人全体の単一的な評価にとどまることなく、業務や地方機関ごとに業務実績、財務情報等を個別に把握し、分析・評価を行うことについて検討を行うよう要請したところである。

もちろん、どの法人においても、形式的、機械的に業務や地方機関ごとの評価を行えばよいというのではなく、例えば、地方機関内の組織が多岐にわたる場合は、さらに当該組織に細分化した上で評価を行うこと、複数の業務が密接な相互依存関係にある場合は、それらの業務については特に一括して評価を行うこと等が必要になる場合も想定されるところであり、評価の単位の設定は、各府省評価委員会において、各法人の業務や特性を踏まえて的確に行われるべきであると考えます。

Q3 「第2次意見」では、「トップマネジメントの分析・評価」を実施するよう求めているが、それらは、独立行政法人評価の範ちゅうを超えるのではないかと。また、実際上も、それらの評価を行うことは困難なのではないかと。

A 3 独立行政法人制度においては、法人に大きな裁量を与えられているため、例えばある法人がある計画を実施できていなかったとしても、トップマネジメントがその機能を最大限発揮していたにもかかわらず実施できなかったのか、トップマネジメントが的確に機能していれば（例：法人内でより弾力的な資源配分を行う等）計画が実施できていたと考えられるのかといった事情によって、法人の実績についての分析・判断、法人に対して示すべき今後の処方箋たる評価結果、その反映の方向性（役員の人事・報酬等への反映を含む。）等が異なることとなる。

したがって、法人の業務の実績について評価を行う際には、単に実績そのもののみに着目するのではなく、当該実績を生み出したトップマネジメントの機能状況についても着目すべきであると考ええる。

Q 4 第2次意見では、「運営費交付金の収益化に関して成果進行基準、期間進行基準を適用する範囲を拡大することについて、必要に応じ、独立行政法人評価委員会から法人における検討を要請すること」とされているが、これらの基準の適用範囲は、各法人の裁量事項であり、このような要請は、法人の独立性、自立性を損なうのではないか。

A 4 独立行政法人会計基準は、「独立行政法人の業績の適正な評価に資する」（「独立行政法人会計基準」の設定について）「2「独立行政法人会計基準」設定の趣旨」という独立行政法人の財務報告の目的を踏まえて策定されたものである。

したがって、各府省評価委員会が、ある独立行政法人における独立行政法人会計基準の運用について、有効な評価を行っていく上で問題となるような事案を把握した場合には、当該独立行政法人の財務報告の機能を十全に発揮させるためにも、同委員会から当該法人に対し、当該問題を解決するため所要の要請を行うことが必要であると考ええる。

特に、運営費交付金の収益化の基準については、費用進行基準を採用している限り、損益計算が十分には機能しないこととなり、評価のための情報が適切に提供されないこととなるばかりか、損益計算とその結果を踏まえた評価を通じて法人の効率的・効果的な運営を促進するという独立行政法人制度の導入のねらいの1つが十分に達成されない状況が継続することとなるため、法人の業務のうち、可能なものから（部分的にでも）成果進行基準、期間進行基準を取り入れていくよう要請する意義は高いものと考ええる。

Q 5 「第2次意見」では、組織、定員や人件費の観点が重視されているが、そもそも、独立行政法人の評価に当たっては、組織、定員や人件費に着目するのではなく、産み出

された業務の成果に着目して評価を行うこととすべきなのではないか。また、組織、定員や人件費に着目した評価では、人材育成の面で問題を引き起こすのではないか。

A 5 当委員会としては、独立行政法人が、業務の質や効果を過度に犠牲にしてまで組織、定員の効率化や人件費の抑制を図ることや、業務の質や効果を過度に重視し、組織、定員、人件費等を著しく非効率化させてしまうことは不相当であると考えており、独立行政法人評価においては、法人がこのような運営に陥ることのないよう、バランスのよい評価を行うことが必要であると考えている。

具体的には、独立行政法人の中期計画においては、法人の業務の質や効果についての計画のみならず、法人の組織、定員、人件費等についての計画が盛り込まれていることから、中期計画の実施状況全体について計画と実績を対比して評価を行うことにより、バランスのとれた評価を実現すべきであると考えており、また、このように法人の組織、定員、人件費等に着目した評価を行うことは、評価を通じて法人の今後の運営の方向性や処方箋を適切に示していくためにも必要であると考えている。

なお、法人運営上、職員の人材育成が重要となると認められる法人については、中期計画中に人材育成についての計画も盛り込み、その実施状況についても、他の計画の実施状況とバランスのとれた形で評価を行っていくことが適当であると考えている。

Q 6 「第2次意見」では、総合的な評定に係るウェイト付けについて指摘を行っているが、このような指摘は、各法人の評価を画一化するものなのではないか。

A 6 「第2次意見」においては、総合的な評定に係るウェイト付けについて指摘を行っているが（「第2次意見」「6 総合的な評定について」参照）これは、

- ・ 評価書上に、ウェイトが明確になっておらず、国民に対する不十分な情報提供となっている、
- ・ 特定の分野のウェイトが特に高くなっているため、他の分野でどれだけ成果を挙げても、あるいは、どれだけ成果が挙げらなくとも、総合的な評定に影響がないような状況となっている、

といった問題事例が見受けられたことから、これらの問題事例について、必要な検討を行うことを特に求めることとしたものであり、各独立行政法人評価委員会の定めるウェイトや評価手法等について統一化、画一化を行うためのものではない。