

目的と評価に際して留意すべきことについて、以下のとおり取りまとめた。

(1) 法人の長のマネジメント

ア リーダーシップを発揮できる環境整備

法人の長がリーダーシップを発揮できる環境とは、組織が一体となってミッションの達成に取り組むような組織風土（組織が有する価値観、組織文化、民間企業でいう社風など）であり、かつ、内部統制の基本的要素を有効に機能させるための基盤が整備された環境のことである。

法人の長は、リーダーシップを発揮し、役職員にミッションの重要性と自らの役割を認識させた上で、具体的で高い水準の目標・計画を効果的かつ効率的に達成することを阻害する要因について組織として共有し、法人全体として対応していくための基盤を整備することが求められている。

法人の長が自らリーダーシップを発揮できる環境を整備するための取組を行うことは重要であり、評価に際しては、このような環境が整備され、実質的に機能しているかどうかにも留意^{※4}する必要がある。

各府省評価委員会の評価の結果の中には、「役員等で構成される会議が適時開催され、機構の重要な方針等について審議されているが、各会議の機能・役割分担が必ずしも明確ではないことから、更なる環境整備の努力が必要である」などの課題に言及しているものもみられた（別紙3参照）。

当委員会としては、今後の評価に当たっては、リーダーシップを発揮できる環境の一層の整備等に向けた課題等についても評価の結果において明らかにすることを期待する。

※4 着眼点としては、複数の部局がある法人における総合調整機能、資源の戦略的配分とその効果、職員との円滑な意思疎通（意見交換、情報共有）など。

イ 法人のミッションの役職員への周知徹底

役職員について、研究会報告書では、「法人のミッションを果たすことに向けて、自らの職務の位置付け及びその重要性を認識するとともに、各種の目標・計画策定、統制活動等に積極的に関与することが求められる」としている。

法人の長が全ての役職員に対し、様々な機会を通じてミッションを啓発することは重要であるが、より深く役職員に浸透させる取組^{※5}が更に重要であり、

評価に際しては、法人の長のマネジメントの一つとしてミッションの役職員への周知徹底についての取組に留意する必要がある。

各府省評価委員会の評価の結果をみると、法人の業務実績報告書等に記載されている、各種会議、法人機関紙、イントラネット等の方法によりミッションを周知徹底する取組について、「周知徹底が行われている」と評価を行っているものが多くみられた。

一方で、運営方針に対する職員アンケートを行い、そのフォローアップを行うことなどによって職員に浸透させる取組を積極的に行っている法人も見られた（別紙4参照）。

当委員会としては、今後の評価に当たっては、ミッションを役職員により深く浸透させるための取組にも留意した評価が行われることを期待する。

※5 法人の長が職員との意見交換の場を設け相互の意思の疎通を図る取組、法人が抱えるリスク等の洗い出しを全職員が参加して行う取組など。

ウ 組織全体で取り組むべき重要な課題（リスク）の把握・対応等

内部統制は、法人のミッションを有効かつ効率的に果たすこと等を目的として、リスクを洗い出し、組織が一丸となってそれに対応する仕組みである。

組織全体で取り組むべき重要な課題（リスク）の把握・対応等とは、リスクの識別^{※6}、リスクの評価^{※7}、対応すべきリスクの選定^{※8}、リスク対応計画の策定^{※9}のことであり、法人の長は、法人の規模や業種等の特性を考慮した上で、リスクの把握・対応等に取り組んでいくことが重要であり、評価に際しては、法人の長が法人の規模や業種等の特性に応じた取組を行っているかどうか留意する必要がある。

また、各府省評価委員会の評価の結果の中には、「リスクの優先順位付けや対応計画は策定されておらず、今後改善の余地がある」など対応すべき課題にまで言及しているものもみられた（別紙3参照）。

当委員会としては、今後の評価に当たっては、評価の結果において対応すべき課題まで明らかにすることを期待する。

※6 リスクの識別とは、ミッション遂行の障害となるものをリスクと位置付け、それらを網羅的に洗い出すことである。

※7 リスクの評価とは、リスクが顕在化した場合の影響度及び発生可能性を評価し、それらを勘案して重要度の高いリスクを把握することである。

※8 対応すべきリスクの選定とは、リスク評価を踏まえ、対応すべきリスク、対応し過ぎているリスクの洗い出しを行うことである。

※9 リスク対応計画の策定とは、対応すべきリスクの選定を踏まえ、リスク対応のための計画を作成する。その際、職員・部署が行うべき対応、その時期、及び進捗の管理に資する尺度、必要となる予算等を明確にすることである。

エ 内部統制の現状把握・課題対応計画の作成

内部統制の充実・強化のためには、法人の長が監事監査及び内部監査等のモニタリング結果や役員会等の会議の場などを通じて、内部統制の現状を的確に把握し、内部統制の充実・強化を図るべき事項がないかを検証の上、必要な措置を講じていくことが重要である。

内部統制の現状把握については、多くの法人において、役員会などの各種会議を通じて把握し、必要に応じ、改善策を講じている旨を業務実績報告書等に記載している。これを受けた評価の結果においては、「役員会等で課題把握等を行っており適切である」等に言及するにとどまり、法人が現状把握した結果において内部統制の充実・強化を図るべき点がないかを十分に検証しているかどうかの視点が不足していると考えられるものがみられた。

各府省評価委員会の評価の結果の中には、内部統制の現状把握や改善点の把握について具体的に評価を行っているものもみられた（別紙3参照）。

また、法人の中には、現状を把握した上で、リスクを洗い出し、その対応計画を作成しているものもみられた（別紙4参照）。

当委員会としては、今後の評価に当たっては、内部統制の現状を的確に把握した上で、リスクを洗い出し、その対応計画を作成・実行しているかにも留意した評価が行われることを期待する。

(2) 監事監査

監事は、独立行政法人の業務を監査するとされており（通則法第19条第4項）、研究会報告書において、「監事は、法人の長とは独立した立場から、内部

統制の整備及び運用状況を監視、検証する役割と責任を有する」とされている。

また、監事は、監査の過程において検出した法人の業務運営上改善すべき事項を法人の長に報告することにより、今後の法人のマネジメントの向上に資するよう、PDCAサイクルを補完する役割が期待されている。

内部統制の充実・強化を図る上で、監事監査は重要な役割を果たすものであり、各府省評価委員会による評価においても、監事の活動に留意する必要がある。

ア 法人の長のマネジメントに留意した監事監査

監事は、法人の長が内部統制を適切に整備・運用しているかどうかをモニタリングすべく、上記2(1)で掲げた各取組を適切に実施しているかどうかに留意した監査を行うことが重要である。

各府省評価委員会の評価の結果の中には、業務実績報告書等において、監事が役員会等に出席するなどして法人の長のマネジメントに留意している旨の記載があることをもって「法人の長のマネジメントに留意している」と言及しているものが多くみられた。こうした中で、評価の結果において、「今後は、内部統制体制について、監事の役割の明確化を図るとともに、手法・体制の検討が必要となる」、「内部監査との役割分担、適切な連携が必ずしも十分ではない」などの監事監査の課題にまで踏み込んだ指摘を行っているものもみられた(別紙3参照)。

当委員会としては、今後の評価に当たっては、内部統制の一層の充実・強化を図るため、監事監査の課題まで踏み込んだ評価が行われることを期待する。

イ 監事監査で把握した改善点等の法人の長等への報告

監事は、監査の結果に基づき、必要があると認めるときは、法人の長又は主務大臣に意見を提出することができることされており(通則法第19条第5項)、また、各法人の監事監査規程等において監事監査報告書の法人の長への提出が規定されている。

各法人の業務実績報告書等をみると、おおむね監事監査で把握した改善点等がある場合は、役員会等の場などを通じて法人の長に報告が行われており、各府省評価委員会の評価の結果においてもこのような取組について言及しているものがみられた。

各府省評価委員会の評価の結果の中には、監事監査で把握した改善点等の法人の長等への報告状況にとどまらず、「前年度に行った監査の所見に対するフォローアップ（対処案等の確認）も翌年度の理事会議などの重要な会議にて周知するとともに、監査対象部署にも改善策等を求め実効性のある対処を確保した」などと改善事項に対するその後の対応状況にまで言及しているものもみられた。

当委員会としては、今後の評価に当たっては、このような取組も参考にしつつ、監事監査で把握した改善点等の法人の長等への報告のみならず、その対応状況まで評価が行われることを期待する。

3 当委員会の今後の取組

当委員会の二次評価においては、研究会報告書が平成 22 年 3 月に取りまとめられたことなども考慮し、今後の評価に向けた視点等の提起を中心にしている。

独立行政法人等の内部統制の充実・強化の議論は、旧独立行政法人緑資源機構における官製談合事件を契機に高まり、その後、各法人におけるコンプライアンス体制の整備等（規程整備、委員会の設置、研修の実施など）が進められる中で、研究会報告書が取りまとめられた。その後、行政刷新会議による独立行政法人の非効率な業務運営への指摘や一部法人の元職員が収賄事件により逮捕されるなど独立行政法人等に対する国民の目は依然として厳しいものがある。

当委員会としては、繰り返される法人の業務運営の問題、不祥事に対応するためには、組織風土を含むマネジメント改革に法人が自ら取り組むことが喫緊の課題であると認識し、次年度以降も内部統制の充実・強化を評価の重点事項として取り組み、各法人の取組について、各府省評価委員会の評価が適切に行われているか、厳格な評価を行うので、評価に際しては、法人の内部統制の現状を的確に把握した上で、内部統制の充実・強化を促進するための取組が適切か、課題がないか等について、各府省評価委員会としての見解を評価の結果で明らかにする必要がある。

当委員会の意見を踏まえて、今後、各府省評価委員会において、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。

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】

- ・ 公文書等の管理に関する法律（平成21年法律第66号。以下「公文書管理法」という。）の施行に向けた対応について、評価結果において、「法の執行において館に求められる新たな機能や、想定される膨大な業務量を考えれば、今後、更なる体制拡充に向けた取組が早急に望まれる」としている。

しかしながら、本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（平成21年12月9日）の「第1-1 事務及び事業の全般的見直し」において、「遅くとも公文書管理法が施行されるまでに、既存の事務及び事業について、従来の業務フローや事務処理手順を洗い出し、外部委託や賃金職員の活用による効率化、合理化の視点を入れ、無駄がないか徹底的な見直しを行うものとする」と指摘したところであり、また、平成22年度予算において、公文書管理法の施行準備作業のため、新規に非常勤専門員10人が措置されたが、このうち2人は同作業とは直接関係のないアジア歴史資料センターに配置されていたとの指摘もあるところである。

このため、次年度の評価に当たっては、公文書管理法の施行に伴い増加する業務に適切かつ効率的に対応しつつ、組織や予算の肥大化を防ぐため、既存の事務及び事業について、具体的な業務フローや事務処理手順を洗い出し、分析した上で、無駄の排除、外部委託等の活用という観点から徹底した見直しが行われているか、法人の取組について厳格に評価を行うべきである。

- ・ 本法人は、アジア歴史資料センターの認知度の向上、利活用の促進を図るための広報活動を行っており、平成21年度計画において、「インターネットによる各種広告をはじめとする利活用者拡大措置を多角的に展開し、その効果も検証しつつ、潜在的利用者の掘り起こしを更に図っていく」としている。

しかしながら、当該項目に関する評価結果をみると、「国内・海外の関連機関・組織、国民に向けた積極的な広報のための諸策が講じられており評価できる」としているのみで、広報効果の把握・検証、評価は行われていない。なお、例えば、21年度のアジア歴史資料センターの情報提供サイトへのアクセスは昨年度の実績を下回ってい

る状況もみられるところである。

このため、今後の評価に当たっては、法人に各種広報活動による効果を検証させた上で、広報活動に改善の余地がないか厳格に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する評価結果において、「急増指標」については、6月から消費者庁、警察庁、経済産業省、消費生活センターへ毎月提供すると共に、消費者行政フォーラムの「早期警戒指標コーナー」に掲載した。また、「特商法指標」については、6月から消費者庁、警察庁、経済産業省及び地方公共団体の法執行部署に対し3ヶ月毎（計4回）に提供しており、計画を適切に実施したと認められる」としている。

しかしながら、早期警戒指標を開発した趣旨に鑑みれば、早期警戒指標によって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できているか、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いった観点により重要である。

このため、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。

- ・ 本法人は、国民への情報提供について、中期計画に基づき、「P I O-N E T等で収集される情報を迅速に分析して取りまとめ、記者説明会を機動的に開催することにより、年間50件以上の情報提供を行う」こととしている。

当該項目に関する評価結果をみると、「記者説明会を26回開催し、情報提供を行った。国民生活センターの中核業務である情報提供に積極的に取り組み、目標件数（50件）を上回る実績を達成したと認められる」とされているが、P I O-N E T等で収集された情報が迅速に分析され、タイムリーに公表されたかどうかについての評価が行われていない。

このため、今後の評価に当たっては、年間の記者説明会の開催回数や情報提供件数

にとどまらず、収集情報の分析、取りまとめ、公表といった情報提供に至る各プロセスが適時に行われているかについても評価を行うべきである。

中期目標期間における業務の実績に関する評価の結果 についての意見

【国立公文書館】

本法人については、「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21年12月9日付け政委第34号政策評価・独立行政法人評価委員会通知。以下「勧告の方向性」という。）の取りまとめに当たり、その組織及び業務の全般にわたる見直しの中で、個々の中期目標の達成状況をも判定する観点から併せて検討を行ったところであり、独立行政法人通則法（平成11年法律第103号）第34条第3項の規定に基づく所要の意見については、勧告の方向性を通じて指摘したものである。

なお、勧告の方向性を踏まえて策定された新中期目標等に沿った業務の質の向上及び効率化が的確な業務の進捗と併せて推進されるよう、貴委員会は、毎年度の厳格かつ的確な評価に努められたい。