

## 中期目標（案）及び中期計画（素案）に対する参与会議の指摘事項

平成15年7月

特殊法人等改革推進本部参与会議

中期目標・中期計画の策定は、主務大臣が独立行政法人との間で交わす、いわば業務契約に相当する重要な行為である。主務大臣は当該独立行政法人に何をどれだけ執行させるのかを明確にしなければならない。一方、独立行政法人は特殊法人以上に運営の自由を保障される一方、中期計画終了後にその成果の厳格な評価を通じて、組織の改廃を含めた見直しが行われる。

こうした独立行政法人制度の趣旨を踏まえると、その中期目標・中期計画は具体的で、各事業年度終了後に実施される年度評価などの事後評価に耐えうるものになっていないと、特殊法人等改革は単なる看板のかけかえに終わってしまう。事後の評価を可能とする中期目標・中期計画が策定されつつあるのか否か、当参与会議はこうした観点から、主務官庁から中期目標・中期計画案についてのヒアリングを行った。ヒアリング等で指摘された主な事項は以下のとおりである。今回直接のヒアリング対象ではなかったことなどにより個別指摘事項の記されていない法人についても、以下の指摘、及び、特殊法人等改革推進本部事務局が本年4月18日に公表した「独立行政法人の中期目標等の策定指針」を踏まえ、主務官庁においては定量的・具体的な中期目標を設定し、法人はそれに基づき中期計画を主体的に策定すべきである。

### 1 各法人に共通する指摘事項

#### 総論

一部の法人には定量的な目標が多く設定されている等、評価できる面もあるが、目標の設定が抽象的、多義的、定性的にとどまり、厳格な事後評価が行い得ない法人もあった。具体的かつ意欲的な数値目標・計画の策定が切に望まれる。

これまでの特殊法人時代の業務を若干改善して済まそうとするのではなく、もっと抜本的な不要業務の切捨て、合理化、組織の改廃に取り組むべき。また、民間に学ぶという姿勢で、役職員の意識改革を進めることが重要。

よりよい目標等の設定を行う観点から、模範となるような目標設定例を関係府省間で共有することが望ましい。

法人が担う個々の事業ごとの評価だけで当該法人の妥当性を判断できるものではなく、法人全体としての評価を可能とするような目標等についても設定すべき。

整理合理化計画の指摘事項が中期目標・中期計画に反映されているか再度確認し、例えば、事業の縮減、外部評価の実施といった事項を具体的にどのようなスケジュールで進めていくのかについて、明確に記述すべき。

中期目標期間の設定については4年6ヶ月としている法人が多いが、変化の早い社会情勢に適応していく観点からは、法人ごとの事業の性格等に応じて、例えば2、3年といった、より短期の期間とすることも検討すべき。

財務内容の改善に関する事項について未だ記載がないものが多い。また、中期目標期間中の財務内容の改善に関する見通しを毎年度について作成し、年度の決算における財務諸表との比較を行うことにより、財務内容の改善に関する進捗状況を毎年度把握できるようにすべき。

自律性を重視する独立行政法人制度の中において、中期計画の策定は独立行政法人の長がマネジメント能力を発揮する第一のステップであるが、現時点の中期計画素案は当該能力が発揮されているとは言い難い。

#### 経費削減

経費削減については、毎年度1%減とか目標期間中5%減といった目標が見られるが、最近の厳しい社会情勢、社会通念を踏まえると、ほとんど誤差の範囲である。例えば、期間中で1～2割の削減等、より大胆で意欲的な目標とすべき。

汎用品の活用等により調達コストの削減を図ることが重要であり、こういったことも目標として明記すべき。

人件費等の固定経費部分についても経費削減の対象とすべき。

人事給与体系の改革などによって、インセンティブをより引き出す仕組みを工夫すべき。

#### 目標の表現等

目標・計画の中に、「適正かつ迅速」「促進する」「努力する」「検討する」等のあいまいな表現が見られるが、これでは事後評価は不可能であり、お手盛りになる危険がある。事後評価を前提とし、それが可能となるように、より具体的かつ明確な計画とすべき。

目標を設定する際の参考として、過去の実績値等を併せて記述すべき。

目標と計画の記述が同じようなものも見受けられるが、目標を達成するための手段として、中期計画の方をより具体的、詳細に記述すべき。

## その他

法人の運営にとって経費削減による運営の効率化は大前提である。その実効性を担保するためには、国民の税金以外の外部収入の増大等による独立行政法人の経営努力に対するインセンティブを高めることも必要であり、例えば、積立金の形成のあり方等インセンティブを高めるための検討も必要。

特殊法人等改革の理念に即し、今後とも事業の見直しを不断に行うことは重要である。

年度評価に加えて、事務・事業の改廃、組織の見直しの観点から中期的な期間を通じた評価を行うという制度の趣旨が損なわれることのないように留意すべき。

## 2 各法人に対する指摘事項

### 内閣府

#### 【国民生活センター】

- ・ 相談業務について、整理合理化計画では「最終的に経由相談に特化する」とされており、特化までのスケジュール感をもっと明確に示すべき。
- ・ 消費者苦情処理専門委員会の活用について、未処理案件状況等を把握し定量的な目標設定を行い、それを業務運営に反映させることを検討すべき。
- ・ 究極的には消費者の主体的行動を可能にすることが目的であり、そういった観点からの目標設定とそれに向けた中期計画を作成すべき。

#### 【北方領土問題対策協会】

- ・ 「講演会等に対する支援を 回以上行う」といったものについて、運営の効率化との均衡を考慮し、本当にその目標設定がふさわしいのかどうか、的確性をもう一度検討すべき。

### 総務省

#### 【平和祈念事業特別基金】

- ・ 業務量が将来的には減っていくのではないか。

### 外務省

#### 【国際協力機構】

- ・ 主要投入単位コスト 10%減は、明確かつ具体的な目標として評価できる。
- ・ 外部評価の仕組みを中期目標・中期計画の中にしっかり位置づけることが重要。
- ・ 定量的な指標の記述をさらに行うことが望ましい。
- ・ 施設・設備の利用率について、定量的目標設定を検討すべき。

#### 【国際交流基金】

- ・ 整理合理化計画では「外交政策上必要性の高いものに限定することにより事業量を縮小する」とされており、その旨を目標・計画に反映すべき。

## 財務省

### 【通関情報処理センター】

- ・ 質の向上に関する事項、例えば輸入手続所要時間について、明確な目標の設定が必要。
- ・ 外部委託の実施による職員数減について検討すべき。
- ・ 利用者サービスの向上について、「講習会受講者の満足度」よりは、利用者を対象としたアンケートを踏まえた指標を設定した方が適切ではないか。

## 文部科学省

### 【宇宙航空研究開発機構】

- ・ 組織統合によるメリットの追求策をできるだけ具体的に盛り込むべき。
- ・ プロジェクトの費用対効果分析等の事前評価がなされているのか分かりにくい。
- ・ 中期目標・計画の記述中、「促進する」、「実施する」等の表現が多く、どの程度達成すべきなのかといった評価の指標が乏しく、評価がしづらいのではないか。
- ・ 組織統合により、できるだけ無駄のない形で業務を行って欲しいと国民は思っているはずであるにもかかわらず、組織運営の部分を見ても具体的に記述されておらず、国民の期待に応えるものとなっていない。
- ・ 研究開発に関する外部評価が重要であるにもかかわらず、記述が不十分。
- ・ 年々の予算査定は当然厳しく行われるが、中期目標・中期計画は主務大臣が独立行政法人に年間約 1800 億円の予算の 5 年分という巨額の支出をいわば約束するようなものであり、そこには極めて大きな責任が発生するということを肝に銘じて、事後評価に耐えうる具体的、意欲的な中期目標・中期計画を作るべき。

### 【日本学術振興会】

- ・ 定量的な目標がほとんど認められず、中期目標・中期計画としては不適切と言わざるをえない。

## 厚生労働省

### 【福祉医療機構】

- ・ 中期計画中に「業務別のコストを適切に把握するための管理会計の仕組みの導入計画を策定する」とあるのは評価できるが、当中期目標期間中の検討ではなく、当中期目標期間中に実際に導入することはできないのか。
- ・ 整理合理化計画にあるように、退職手当共済事業については、介護保険制度の見直しに合わせて、介護保険における民間におけるイコルフットイングの観点から、助成の在り方を見直すべき。

### 【労働政策研究・研修機構】

- ・ 業務内容を見ると、本当に独立行政法人としてやらなければならないことなのか疑問。設立1年後には、政策研究がどの程度役立ったかを検証した上で組織の在り方を抜本的に見直すべき。

## 農林水産省

### 【緑資源機構】

- ・ 特定中山間事業については、整理合理化計画で、事業の採択に当たって第三者委員会による厳格な外部評価を求めることとされているが、中期目標に反映されていない。整理合理化計画に沿った表現とすべき。

### 【農畜産業振興事業団】

- ・ 整理合理化計画では交付金の縮減が指摘されているが、中期目標等には反映されていない。行政代行事務だから書きにくいといっても、所管省と法人が話し合っただけで工夫できないか。
- ・ 「需要拡大(砂糖)」という、生産者の立場に立った目標は必要ないのではないか。むしろ消費者への情報提供という目標にすべきではないか。
- ・ 具体的な目標設定がなされている面もあるが、生乳及び牛肉の生産コストの2割程度の低減などについては、国の目標なのか法人の目標なのか曖昧で、主務官庁と法人の責任が不分明で、法人の評価を行い得ないのではないか。

#### 【農業・生物系特定産業技術研究機構】

- ・ 当該法人は公務員型の独立行政法人であり、中期目標等には書きこまれていないが、非公務員型への移行に向けての準備をきちんと行ってほしい。
- ・ 具体的な数値目標が少ないので、これでは独立行政法人化の意味が乏しい。もっと増やす努力をすべき。
- ・ 整理合理化計画では融資事業については廃止を含めた抜本の見直しを行うことになっているが、今の書きぶりでは整合性が取れていないのではないか。
- ・ 人数を減らす計画を具体的に書くべき。

#### 【水産総合研究センター】

- ・ 当該法人は公務員型の独立行政法人であり、中期目標等には書きこまれていないが、非公務員型への移行に向けての準備をきちんと行ってほしい。
- ・ 数値目標が少ない。主務大臣が法人に何を委託するのか、中期目標・中期計画に明記すべき。

### 経済産業省

#### 【新エネルギー・産業技術総合開発機構】

- ・ 外部専門家による事後評価について定量的な目標を掲げるなど、工夫が見られる。今後、まだ数値目標が定められていない部分について、思い切った数字が入ることを期待。

#### 【日本貿易振興機構】

- ・ 考え方の違いかもしれないが、ジェットロはかつて重要だったが、今やジェットロを頼りに貿易しようとする会社はあまりないのではないか。ジェットロの役割は経済産業省や外務省が直接果たすべきだと考える。アジア経済研究所を統合したこともあり、ジェットロは調査研究、情報提供等に特化すべき。

## 国土交通省

### 【鉄道建設・運輸施設整備支援機構】

- ・ 組織は機能別編成に見直す一方、会計上（決算）は従来の勘定区分のままであることから、両者の整合性を考慮する必要があるのではないか。また、将来的には、法定勘定区分を実態に応じて変更することも検討してはどうか。
- ・ セグメント情報の公開については、法定勘定区分以外に、管理会計的な考え方を取り入れてはどうか。
- ・ 今後は鉄道建設の量は減少し管理業務が増加してくることが予想される中、貸付債権の回収業務のアウトソーシングやその他優良債権の売却等、抜本的な業務の見直しを行っていく必要があるのではないか。
- ・ 物流高度化船舶など船舶建造については、採算性等を十分に踏まえて事業を実施していくことが必要である。

### 【水資源機構】

- ・ 事務的経費の削減については、ぎりぎりまで詰めていくという説明であり、今回独立行政法人化する法人の中で模範（ベストプラクティス）となるような数値目標を提示していただきたい。
- ・ セグメント情報については、各水系別の財務状況も公開することにより競争環境をつくってはどうか。

## 各府省間で参考とすべきと思われる目標設定例

### 業務運営の効率化に関する事項

- ・ <適正な人事制度の確立> 職員の能力と実績を適正かつ厳格に評価し、その結果を処遇に反映させるとともに、適材適所の人事配置とし、職員の能力の向上を図る。また、海外観光宣伝事務所においても現地採用職員の人事評価を行い、有能な人材の登用を進める。

#### 【国際観光振興機構 中期目標】

- ・ 組織については、法人の統合のメリットを生かし、陸上運送、海上運送及び航空運送に対する国民の需要の高度化、多様化等に的確に対応できる組織とするため、次のとおり取り組む。

ア 総務、経理等の共通管理部門の統合

イ 総合的な企画調査体制の確立

ウ 政策課題に対応した機能別組織への転換、部横断的な業務運営の推進

- ・ 広報・情報提供機能の整備

(略)

- ・ 財務・施設管理機能の整備

(略)

- ・ 技術支援機能の整備

(略)

エ 現業業務に特化した鉄道建設業務の円滑かつ迅速な実施体制の確立

#### 【鉄道建設・運輸施設整備支援機構 中期計画】

### 業務の質の向上に関する事項

- ・ <成果育成プログラムの実施> 事業終了後の継続率を %以上とする。  
( 継続率：事業終了後 年後に調査を行い、企業が実用化に向けて当該研究開発を継続している比率 )

#### 【科学技術振興機構 中期計画】

- ・ <労働関係事務担当職員その他の関係者に対する研修> 研修生に対するアンケート調査により、毎年度平均で85%以上の者から「有意義だった」との評価を得ること。

【労働政策研究・研修機構 中期目標】

- ・ 指定野菜価格安定対策事業に係る生産者補給交付金等については、登録出荷団体等からの交付申請を受理した日から12業務日以内に交付する。

( 参考：14年度実績 15業務日 )

【農畜産業振興機構 中期目標】

- ・ 国内で製織・染色され、外国産絹製品と明確に差別化された絹織物・絹製品の流通数量を、中期目標の期間の終了時まで、平成14年度の2倍以上とする。

【農畜産業振興機構 中期計画】

- ・ 外部の専門家・有識者を活用した事後評価において、技術的成果、実用化見通し、マネジメント等を評価項目とし、別途公表される計算式に基づき[8割]以上が「合格」、[6割]以上が「優良」との評価を得る。また、この結果を対外的に公表する。

【新エネルギー・産業技術総合開発機構 中期計画】

- ・ 実施期間中に機構外部の専門家・有識者を活用した案件評価を適切な手法で実施するとともに、その結果をもとに、評価の指摘に対応した案件の縮小・中止・見直し等を迅速に行う。特に、中間時点での評価結果が一定水準に満たない案件については、抜本的な改善策が無いものは中止する。

【新エネルギー・産業技術総合開発機構 中期計画】

- ・ 特許出願件数を中期目標期間中に、真に産業競争力の強化に寄与する発明か等、その質の向上に留意しつつ、国内特許については[5000]件以上、海外特許については[1000]件以上とする。また、この結果を対外的に公表する。

【新エネルギー・産業技術総合開発機構 中期計画】

- ・ 海外観光宣伝事務所が所在する国において、海外旅行会社に対する訪日視察旅行のアレンジ等の直接支援により開発・造成された訪日ツアーについて、中期目標期間中に、平成14年度実績と比較して、その種類数を50%程度、設定本数を50%程度、催行本数を50%程度及び集客数を50%程度、それぞれ増加させる。

【国際観光振興機構 中期計画】

財務内容の改善に関する事項

- ・ 福祉医療貸付事業については、(中略)貸付残高に対する延滞先債権及び破綻先債権の合計額の比率が中期目標期間中 1.5%を上回らないように努めること。

【福祉医療機構 中期目標】

その他

- ・ 事業の全般について、客観的な事業評価の指標の設定を含む事前評価から事後評価にいたる体系的かつ効率的な評価を実施するとともに、外部評価を実施し、外部評価の内容を国民にわかりやすい形で情報提供する。また、評価内容を迅速かつ的確に新たな事業実施にフィードバックする。

【国際協力機構 中期目標】