

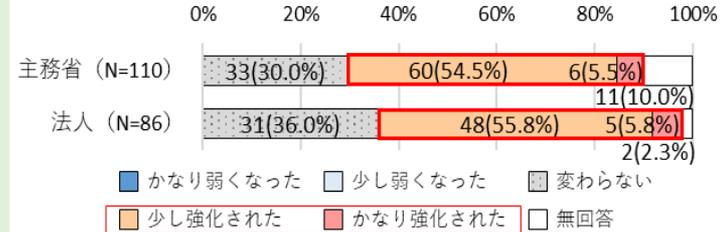
平成26年の独立行政法人通則法改正後の運用状況等について、全87法人及びその主務省（114主管課）を対象に調査した結果、制度改正の柱については概ね肯定的に受け止められているものの、いくつかの課題が確認できた。

1 平成26年制度改正の柱についての認識

報告書P3～

- (1) 5割以上の主務省・法人（国立研究開発法人では約9割）が、法人類型の分類が目標達成に役立っていると回答
- (2) 約6割の主務省・法人が、主務大臣の下でのPDCAサイクルの機能が強化されたと回答（図1）
- (3) 9割以上の法人が、内部統制システムの整備が内部ガバナンスの強化に役立っていると回答

(図1) 評価主体が府省評価委員会から主務大臣となったことによるPDCAサイクルへの影響

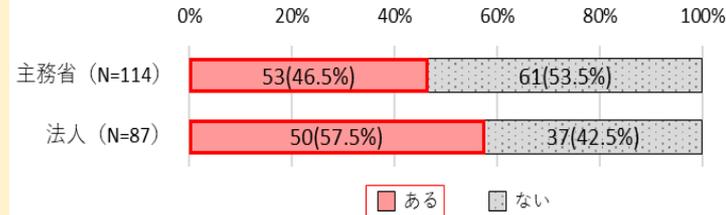


2 調査結果から確認された主な課題

報告書P14～

- (1) 約6割の法人が、A以上の評定の取得が困難な事務・事業があると回答（図2）
⇒ 管理業務等において、法人の取組・成果に応じた正当な評価を得られるようにする必要あり。 <民間、海外の評価の事例を今後調査>
- (2) 約4割の主務省・法人で、A以上の評定の取得が困難な事務・事業の有無が不一致（図3）
⇒ 目標設定・評価における主務省と法人とのコミュニケーションが不十分
- (3) 主務省と監事との意見交換が約4割で未実施
⇒ 主務大臣評価における監事機能の活用が不十分

(図2) A以上評定を取得することが困難な事務・事業の有無



(図3) A以上の評定が得られないとの回答の比較

区分	全体
ある（主務省）・ある（法人）	31 35.6%
ない（主務省）・ある（法人）	19 21.8%
ある（主務省）・ない（法人）	12 13.8%
ない（主務省）・ない（法人）	25 28.7%
計	87 100%

※ 法人と当該法人の主たる主務省で比較している。

3 参考となる事例の紹介

報告書P18～

- 総合評定の判断基準に評価ウエイトを設定している例
- 管理業務においてA評定を取得している例
- 運営方針・倫理行動指針の役職員への浸透状況の確認を行っている例 など

独立行政法人制度改正フォローアップ調査結果

令和4年2月

独立行政法人評価制度委員会

目 次

はじめに	1
調査の概要	2
1. 当委員会が注目する調査結果	3
(1) 平成 26 年制度改正の柱についての認識	3
① 業務の特性を踏まえた法人の分類	
② PDCA サイクルが機能する目標・評価の仕組みの構築	
③ 法人の内外から業務運営を改善する仕組みの導入	
(2) 目標策定・評価について	6
① A 以上の評定を取得することが困難な事務・事業の評価	
② 新型コロナウイルス感染症など予測し難い外部要因が生じた場合の評価	
③ 評価における財務データの活用	
(3) 主務省とのコミュニケーションについて	9
① 主務省・法人間のコミュニケーション	
② 主務大臣（主務省）と監事との意見交換	
(4) その他	11
① 運営方針・倫理行動指針の策定	
② 事業継続計画の策定	
③ 内部統制に係る研修の実施、在り方の検討	
2. 当委員会の所感	14
(1) 総論	14
(2) 当委員会として取り組むべき事項	14
① A 以上の評定を取得することが困難な事務・事業の評価	
② 新型コロナウイルス感染症など予測し難い外部要因が生じた場合の評価	
③ 財務データを活用した評価の促進	
④ 内部統制に係る研修の実施、在り方の検討	
⑤ 年度評価等に関する当委員会の考え方の整理	
(3) 主務省・法人における対応を求める事項	16
① 主務省・法人間におけるコミュニケーションの充実	
② 主務大臣（主務省）と監事との意見交換の実施	
③ 運営方針・倫理行動指針の役職員への浸透状況の確認	
④ 事業継続計画の策定	

3. 他の主務省・法人の参考となる事例	18
(1) 評価結果を予算配分に活用している例	18
(2) 総合評定の判断基準に評価ウエイトを設定している例	18
(3) 管理業務においてA評定を取得している例	19
(4) 運営方針・倫理行動指針の役職員への浸透状況の確認を行っている例	20
4. 終わりに	22

(委員資料) フォローアップ調査の法人回答を用いた統計分析の結果—法人類型別に見た回答傾向の確認— (河合専門委員資料)

【別冊】独立行政法人制度改正フォローアップ調査の回答集計結果

はじめに

平成 26 年の独立行政法人通則法（平成 11 年法律第 103 号）の改正（以下「平成 26 年制度改正」という。）の後、多くの法人において、新たな独法制度に基づく目標策定・評価の取組が 1 サイクル経過した。今回の調査は、このような状況を踏まえ、制度改正によって法人運営がどのように変わったか、主務省・法人が制度改正についてどのように考えているか、新たな制度がどのように活用されているか等を把握し、今後の制度の運用改善等につなげることを目的として実施したものである。

本報告書の本編では、今回の調査を通じて把握されたもののうち、当委員会が特に注目したものを紹介するとともに、それらを踏まえた当委員会の所感、他の主務省・法人の参考となり得る事例等を取りまとめた。また、法人類型の違いにより、回答に何らかの傾向が生じているかを確認するため、専門委員による統計分析を行った。なお、調査票形式による調査で把握された数値データや、ヒアリング調査で把握された主務省・法人の具体的な回答の詳細については、(別冊)「独立行政法人制度改正フォローアップ調査の回答集計結果」に掲載した。

本報告書が、各独立行政法人やその主務省においてはもちろん、国立大学法人、地方独立行政法人等の各種法人や関係行政機関、関係評価委員会において、さらには、独立行政法人に関心のある研究者の方々においても、活用されることを期待する。

【調査の概要】

1 調査の目的

平成 26 年制度改正の後、多くの法人において、新たな独法制度に基づく目標策定・評価の取組が 1 サイクル経過した状況を踏まえ、制度改正によって法人運営がどのように変わったか、主務省・法人が制度改正についてどのように考えているか、新たな制度がどのように活用されているか等を把握し、今後の制度の運用改善等につなげることを目的として実施

2 調査事項

- I 政策実施機能の最大化に関する事項
 - 1 主務大臣下での P D C A サイクルの強化
 - 2 法人類型の新設
 - 3 目標・評価指針の策定
 - 4 独立行政法人評価制度委員会・制度改正全般
- II 国民に対する説明責任に関する事項
- III 法人内部のガバナンス強化に関する事項
- IV 内部統制実態調査
- V 監事監査等実態調査

3 調査方法

(1) 調査票形式（実施時期：令和 3 年 2～3 月）

全 87 独立行政法人とその主務省（114 主管課）を対象に調査票を配布し、回答を得た。

区分(法人類型)	主務省(主管課)	法人
中期目標管理法	68	53
国立研究開発法人	39	27
行政執行法人	7	7
計	114	87

※ 1つの法人を複数の府省で共管している場合には、それぞれの府省に対して調査を実施しているため、主務省の数は法人数と一致しない。

(2) ヒアリング形式（実施時期：令和 3 年 8～11 月）

上記(1)で把握した事例の深掘り等のため、4 主務省（8 主管課）及び 20 法人を抽出し、ヒアリング調査を実施した。

- 注) 1 集計結果の割合については、小数点第二位を四捨五入しているため、合計値が 100%とならない場合がある。
- 2 匿名性の確保等の観点から、自由記述による回答内容について、文意を損ねない範囲で修正している。

1 当委員会が注目する調査結果

(1) 平成 26 年制度改正の柱についての認識

平成 26 年制度改正は、独立行政法人が、国民に対する説明責任を果たしつつ、政策実施機能を最大限発揮できるようにするという目標の下、法人運営の基本となる共通制度について見直しを行ったものである。

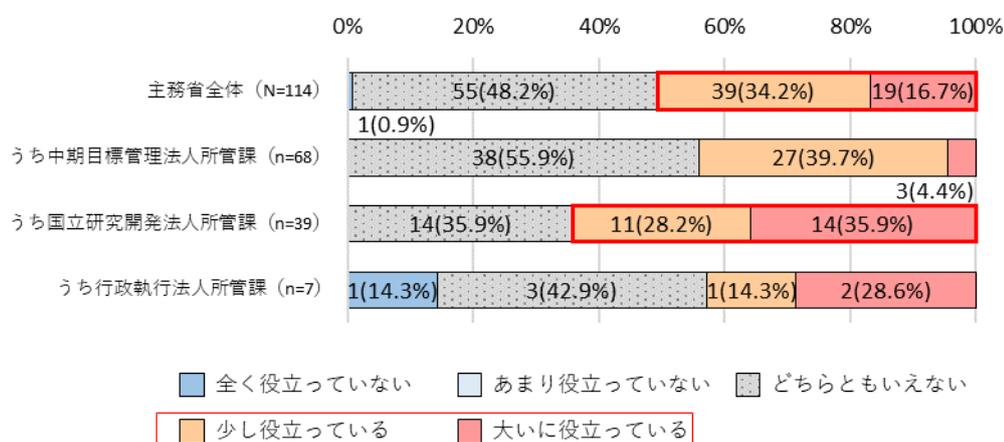
制度改正の柱は、①業務の特性を踏まえた法人の分類、②P D C A サイクルが機能する目標・評価の仕組みの構築、③法人の内外から業務運営を改善する仕組みの導入であり、今回の調査において、これらに対する主務省・法人の認識について質問した結果は、以下のとおりであった。

① 業務の特性を踏まえた法人の分類

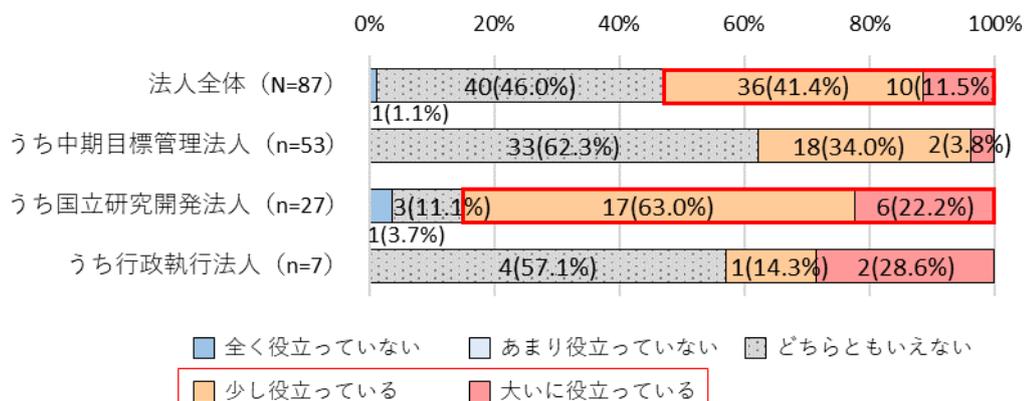
平成 26 年制度改正において、法人の業務の特性に対応したマネジメントを行うため、独立行政法人は新たに、(ア) 国民ニーズに即したサービス提供等の事務・事業を行う「中期目標管理法人」、(イ) 長期性等の特性を有する研究開発に係る事務・事業を行う「国立研究開発法人」、(ウ) 国の行政事務と密接に関連した事務・事業を行う「行政執行法人」の 3 つの類型に整理された。制度改正以前は 3 ～ 5 年とされていた目標管理を行う期間についても、中期目標管理法人ではそのままとされたが、国立研究開発法人では 5 ～ 7 年とされ、行政執行法人では 1 年とされた。

今回の調査において、平成 26 年制度改正による法人類型の新設が法人の目標の達成に役立っているかについて質問したところ、半数程度の法人やその主務省が、役立っている（大いに役立っている＋少し役立っている）と評価している（回答集計結果 P 13 の主務省・法人問 I-2-②参照）。これを法人類型別にみると、国立研究開発法人やその主務省で、高く評価されていることが確認できる（委員資料 P 12 の法人問 I-2-②・⑤参照）。

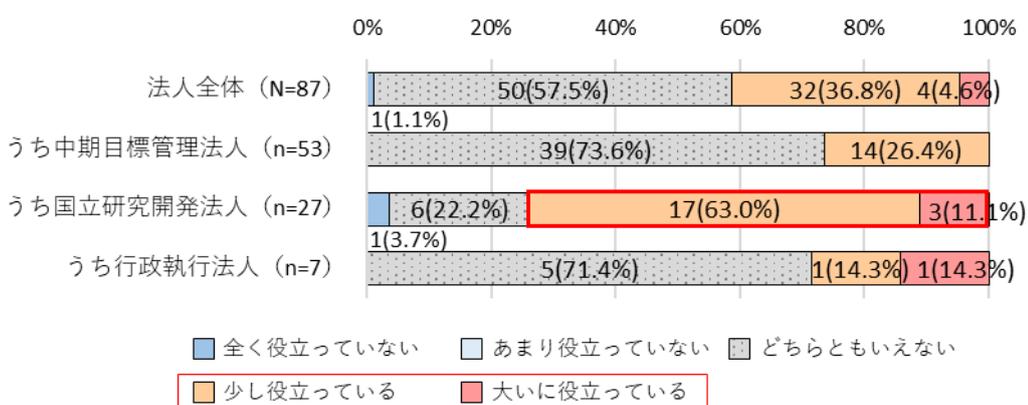
【法人類型の新設が法人の目標達成に役立っているか（主務省）】



【法人類型の新設が法人の目標達成に役立っているか（法人）】



【法人類型の新設が主要業務・研究開発業務の遂行に役立っているか（法人）】



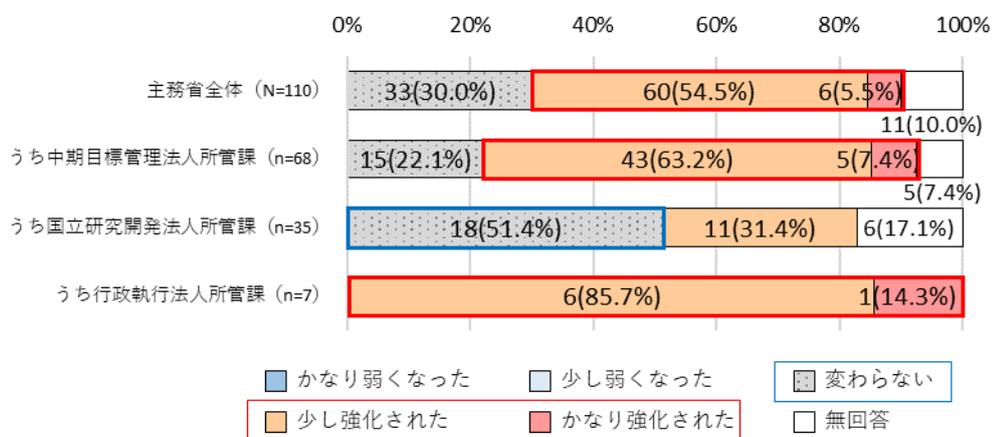
(注) 中期目標管理法 人、行政執行法人に対しては主要業務という表現を用い、国立研究開発法人には研究開発業務という表現を用いて別個の設問を作成したが、上記グラフでは便宜上それを統合し、法人全体としての集計結果も示している。

② PDCAサイクルが機能する目標・評価の仕組みの構築

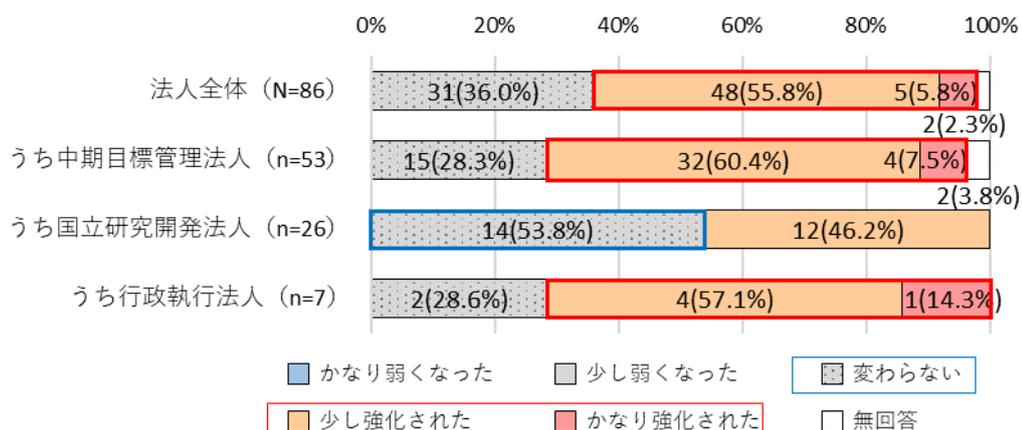
平成 26 年制度改正において、独立行政法人を所管する各主務大臣が、目標策定と業績評価の両方を実施することとされ、主務大臣の下でのPDCAサイクルの機能の強化が図られた。

今回の調査において、評価主体が府省評価委員会から主務大臣となったことによるPDCAサイクルへの影響について質問したところ、主務省・法人ともに、約 6 割がPDCAサイクルの機能が強化されたと回答している。これを法人類型別にみると、中期目標管理法 人及び行政執行法人では、主務省・法人ともに約 7 割以上が強化された（かなり強化された＋少し強化された）と回答する一方、目標策定や主務大臣評価に当たって主務大臣の判断を補佐する観点から研究開発に関する審議会が設置されている国立研究開発法人では、変わらないとする回答が多くなっている。（委員資料 P 12 の法人問 I-1-②・4-①、回答集計結果 P 4 の主務省・法人問 I-1-②参照）

【評価主体が府省評価委員会から主務大臣となったことによるP D C Aサイクルへの影響（主務省）】（※平成26年制度改正後に設立された1法人を所管している4主務省を除く。）



【評価主体が府省評価委員会から主務大臣となったことによるP D C Aサイクルへの影響（法人）】（※平成26年制度改正後に設立された1法人を除く。）

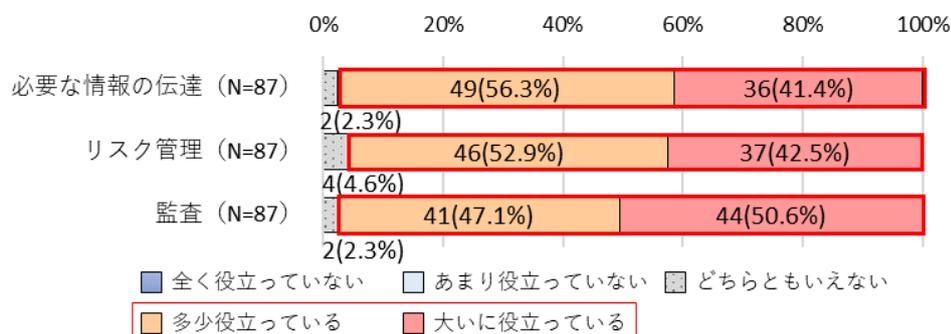


③ 法人の内外から業務運営を改善する仕組みの導入

平成26年制度改正において、法人の内外から業務運営を改善し得るよう、法人外部からの評価等に加え、法人内部について、監事機能を強化するとともに、業務方法書に内部統制の体制を明記させるなど、ガバナンスの強化が図られた。

今回の調査において、こうした内部統制システムの整備状況やそれによる法人内部のガバナンス強化への寄与度について質問したところ、全ての法人において、業務方法書に内部統制の体制が明記されていることが確認でき、また、ほとんどの法人が、内部統制システムの整備が内部ガバナンスの強化に役立っている（大いに役立っている+多少役立っている）と回答している。（回答集計結果P42の法人問Ⅲ-1-①参照）

【内部統制システムの整備による法人内部のガバナンス強化への寄与度：法人】



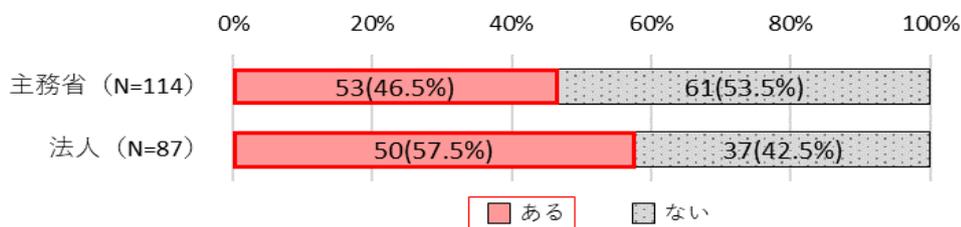
(2) 目標策定・評価について

平成 26 年制度改正において、総務大臣が目標の策定及び業務の実績評価に関する政府統一的な指針を定めることとされ、「独立行政法人の目標の策定に関する指針」（平成 26 年 9 月 2 日総務大臣決定、平成 31 年 3 月 12 日最終改定。以下「目標策定指針」という。）及び「独立行政法人の評価に関する指針」（平成 26 年 9 月 2 日総務大臣決定、平成 31 年 3 月 12 日最終改定。以下「評価指針」という。）が定められた。当委員会としては、目標策定・評価について、以下の結果に注目している。

① A 以上の評定を取得することが困難な事務・事業の評価

今回の調査において、A 以上の評定を取得することが困難な事務・事業の有無について質問を行ったところ、主務省の約 5 割、法人の約 6 割が、そのような事務・事業があると回答している。また、A 以上の評定を取得することが困難な事務・事業の例を確認したところ、管理的な事務・事業や、成果の発現までに時間を要する事務・事業が挙げられている。(回答集計結果 P 19 の主務省問 I-3-⑥・法人問 I-3-③参照)

【A 以上の評定を取得することが困難な事務・事業の有無（主務省・法人）】



【A 以上の評定を取得することが困難な事務・事業の例】

主務省回答	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全般的にできて当たり前で想定外の事象がなければ A にならないような設定が多い。 ・ 資金配分機関の場合、限られた資金を計画どおりに配分した場合も達成率は 100% となるため、A 以上の評価を得ることが難しい。 ・ 評価の指標において、環境物品の調達率（100% 達成）とし
-------	--

	<p>たため、SやAの評定とならないものがある。</p> <ul style="list-style-type: none"> 基礎・基盤になる研究について、環境政策の根拠として無くてはならないものだが高評価を付けるのは難しい。 管理系統業務（人事や会計など）を含む「業務運営に関する事項」などについては、適切に行うことが通常の業務であるので、「B」より上の評定を得ることが難しい。
法人回答	<ul style="list-style-type: none"> 組織運営に関連する項目は、特性からも「B」より上の評定が得られにくく、評価に対するインセンティブも高くなりにくい。 財務や内部統制及び外部機関からの要請に基づく業務 納付金を全て徴収し、収納率が100%となったとしても達成度が120%以上とならない。 財務内容の改善に関する事項。その他中期目標を達成するために必要な事項（人事に関する計画、中期目標期間を超える債務負担、負担金に関する事項など） 施設及び整備に関することなど着実に実施することを求められるものについては「B」より上の評定は困難と考える。 「安全管理」は問題がなくて当然（=B）とされる。法人間の評価に甘辛を感じる。 国立研究開発法人における研究開発の成果ははじめの一步であり、とても小さいもので、例えば「ノーベル賞級」というものをもって「S」評価と言われることがあるが、ノーベル賞級と世間に認知されるまでは、成果が出てからのタイムラグが極めて大きく現実的ではない考え方だと認識している。

② 新型コロナウイルス感染症など予測し難い外部要因が生じた場合の評価

今回の調査において、新型コロナウイルス感染症など予測しがたい外部要因が生じた場合の評価について質問したところ、調査票形式による調査において、一部の法人から、新型コロナウイルス感染症による影響で測定指標を達成できなかった項目で「C」評定を受けることを気にする旨の回答が見られた。（回答集計結果P21の法人問I-3-④参照）

【新型コロナウイルス感染症による影響に関する回答】

法人回答	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の流行に伴い、研修会の開催件数、職種ごとの実習生の延べ受入日数といった定量的指標があり、評価指針のII 3（1）⑤「予測し難い外部要因により業務が実施できなかった場合や、外部要因に対して当該法人が自主的な努力を行っていた場合には、評定において考慮するものとする。」が適用されなければC以下となる。 海外でのイベントが中止・延期となったほか、主催予定だったイベントも海外渡航が困難となったため、中止せざるを得ず、中期目標で定められた一部定量的指標が達成困難となっている。
------	---

もっとも、そのようなことを気にしていた法人の一部にヒアリングを行ったところ、いずれの法人も、新型コロナウイルス感染症による影響で測定指標を達成しなかったことのみをもって、主務大臣から「C」評価とされることはなかったとのことであった。

(参考) 新型コロナウイルス感染症の影響への配慮を求める委員長・評価部会長発言 (令和2年12月4日第28回独立行政法人評価制度委員会)

<委員長発言>

主務大臣においては、法人が能力を最大限発揮できるよう、法人とよくコミュニケーションを取っていただくとともに、今後の評価の実施に当たっては、コロナ禍における法人の頑張りを適切に評価していただけるよう、御検討をよろしくお願ひしたいと思います。

<部会長発言>

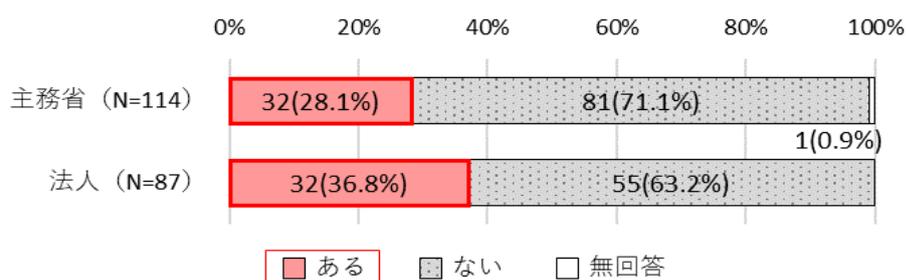
「独立行政法人の評価に関する指針」におきましては、「予測しがたい外部要因により、業務が実施できなかった場合や、外部要因に対して、当該法人が自主的な努力を行っていた場合には、評価において考慮するものとする。」とされております。この度、法人が新型コロナウイルス感染症によって、予定していた業務が実施できなかったと主務大臣が認める場合には、評価において考慮していただくとともに、新型コロナウイルス感染症が業務運営に与えた影響等の分析結果を、評価書にできるだけ具体的に記載していただきたいと考えております。

③ 評価における財務データの活用

業務運営の改善に当たっては、業務経費の異常値の検知、前年度比較、前年度同期比較などにより業務運営上の課題を数値データによって把握できるようになることから、評価に当たって財務データを活用することが有効である。

今回の調査において、令和2年度の主務大臣評価又は自己評価において、「企業会計的手法による財務分析、経年比較による趨勢分析等の財務分析」を実施したか否かについて質問したところ、主務省の約3割・法人の約4割が「ある」と回答している。(回答集計結果P37の主務省・法人問Ⅱ-①参照)

【企業会計的手法による財務分析、経年比較による趨勢分析等の財務分析の実施状況】



もっとも、ヒアリング対象となった 20 法人に、評価における財務データの活用の内容を質問したところ、『独立行政法人会計基準』及び『独立行政法人会計基準注解』（平成 12 年 2 月 16 日、令和 2 年 3 月 26 日改訂）に則した運用を行っていることから活用している旨の回答を行ったとする法人が 2 法人、同基準に則した運用以上の活用を行っていないことから活用していない旨の回答を行ったとする法人が 4 法人となっており、財務データを評価において活用するときの「活用」の捉え方が区々となっていることが確認できる。（回答集計結果 P 37 の主務省・法人問Ⅱ-①参照）

（3）主務省とのコミュニケーションについて

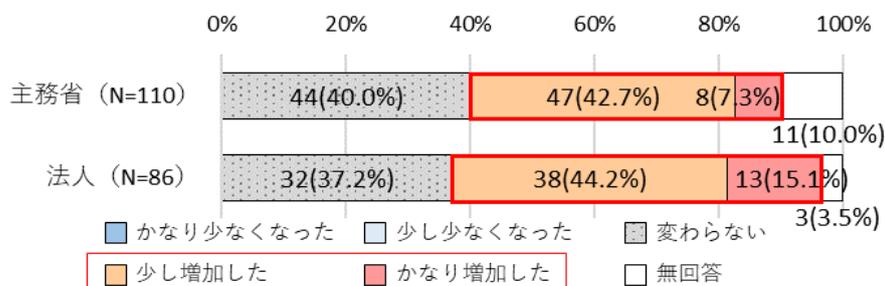
当委員会としては、今後の制度の運用改善等の観点から、今回の調査における主務省とのコミュニケーションに関する以下の結果に注目している。

① 主務省・法人間のコミュニケーション

今回の調査において、平成 26 年制度改正による主務省・法人間におけるコミュニケーションの変化について質問を行ったところ、主務省の約 5 割、法人の約 6 割が、コミュニケーションの量・質ともに増加したと回答している。（回答集計結果 P 36 の主務省問 I-4-③、法人問 I-4-④参照）

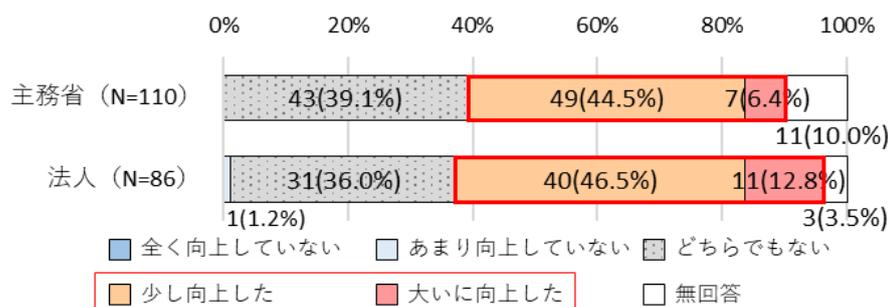
【主務省・法人間におけるコミュニケーションの量の変化】

（※平成26年制度改正後に設立された1法人及び当該法人を所管している4主務省を除く。）



【主務省・法人間におけるコミュニケーションの質の変化】

（※平成26年制度改正後に設立された1法人及び当該法人を所管している4主務省を除く。）



他方で、今回の調査においては、質問項目によっては、主務省と法人の間で相当程度の認識のずれが見られるなど、更なるコミュニケーションが必要であると考えられるケースも見られた。

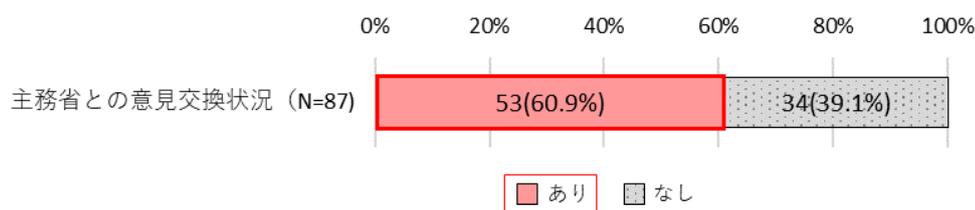
例えば、前述のA以上の評定を取得することが困難な事務・事業の有無に関する質問については、主たる主務省が「ない」と回答しているのに法人が「ある」と回答しているものが19主務省・法人（22%）で見られ、他方、主たる主務省が「ある」と回答しているのに法人が「ない」と回答しているものが12主務省・法人（14%）で見られた。（回答集計結果P20の主務省問I-3-⑥・法人問I-3-③参照）

② 主務大臣（主務省）と監事との意見交換

「独立行政法人の監事の機能強化に伴う措置について」（平成26年11月28日総務省行政管理局長通知。以下「監事の機能強化に関する局長通知」という。）において、主務大臣（主務省）と監事との定期的な意見交換を実施することが求められている。

今回の調査において、令和元年度（平成31年度）における主務大臣（主務省）と監事との意見交換の実施状況について質問したところ、意見交換を行っている法人は約6割に留まっており、約4割の法人では意見交換を行っていない。なお、意見交換を行っている法人の意見交換の相手方は、政務が1法人、局長・審議官が20法人、課長等が46法人、事務方が43法人（複数回答）となっている。（回答集計結果P73の表50、51参照）

【主務省との意見交換】



【主務省との意見交換を行っていない理由】

内容	法人数
監査報告書を提出しているため	28
指摘事項がないため、意見交換の場を設けていない	1
必要に応じ意見交換の場は得られるため	1
有識者会議の場で監査報告書の概要説明を行っているため	4
合計	34

(4) その他

以上のほか、当委員会としては、今回の調査における以下の結果に注目している。

① 運営方針・倫理行動指針の策定

「独立行政法人の業務の適性を確保するための体制等の整備について」（平成26年11月28日総務省行政管理局長通知。以下「内部統制に関する局長通知」という。）において、法人の運営基本理念・運営方針（以下「運営方針」という。）及び役職員の倫理指針・行動指針（以下「倫理行動指針」という。）の策定が求められている。

今回の調査において、運営方針及び倫理行動指針の策定状況について質問したところ、全法人で策定済みとなっている。また、運営方針等の役職員への周知についても全法人で実施しており、周知方法は、イントラネットへの掲示、研修による周知等となっている。

【運営方針の役職員への周知の状況】（複数回答）

事項		法人数	割合
役職員への周知の実施		87	100.0%
周知方法 （複数回答）	イントラネットへの掲示	71	81.6%
	研修による周知	52	59.8%
	集会の場における周知	32	36.8%
	掲示板への掲示	26	29.9%
	携帯用カードの配布	16	18.4%
	ハンドブックの配布	16	18.4%
	その他	18	20.7%

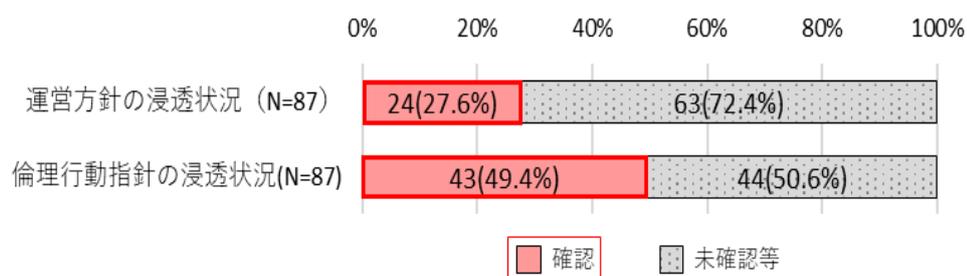
【倫理行動指針の役職員への周知の状況】（複数回答）

事項		法人数	割合
役職員への周知の実施		87	100.0%
周知方法 （複数回答）	イントラネットへの掲示	80	92.0%
	研修による周知	72	82.8%
	掲示板への掲示	35	40.2%
	ハンドブックの配布	33	37.9%
	推進週間の実施	32	36.8%
	集会（朝礼など）の場における周知	30	34.5%
	携帯用カードの配布	25	28.7%
	館内放送による周知	3	3.4%
	その他	12	13.8%

ただし、法人における運営方針等の役職員への浸透状況の確認の実施状況について質問したところ、実施していると回答した法人は、運営方針で3割弱、倫理行動指針で5割弱となっており、確認方法は、アンケート調査（職員意識調査（注）を含む。）、個別面談等となっている。ちなみに、浸透状況の確認の実施状況を独立行政法人の年度評価結果（令和元事業年度）との関係でみると、C評定のない法人は、C評定を有する法人と比べて浸透状況の確認を実施している割合が高いことが確認できる。（回答集計結果P48の表4、表5、P49の表9、表10参照）

（注） 職員意識調査は、民間企業でも、従業員エンゲージメント（従業員が会社の戦略や施策を理解して、それぞれ仕事にやりがいを感じ、成果を出すために自律的に取り組もうとする意欲）の把握等を目的に実施されている。

【運営方針・倫理行動指針の役職員への浸透状況の確認】



【運営方針の浸透状況把握方法】（複数回答）

事項	法人数	その他の主な内容
アンケート	9	e-learning
個別面談	8	研修後のチェックシート
その他	8	役員によるヒアリング
		会議等で実績等確認 など

【倫理行動指針の浸透状況把握方法】（複数回答）

事項	法人数	その他の主な内容
アンケート	27	年1回以上、コンプライアンス点検を実施
個別面談	11	e-learning
その他	11	研修後のチェックシート・テスト
		職場内（課、室、チーム単位）で意見交換 など

【浸透状況の確認（令和元年度）と年度評価（令和元事業年度）における評定との比較】

区分	法人数 a	運営方針の 浸透状況の 確認 b		倫理行動指 針の浸透状 況の確認 c	
			実施率 b/a		実施率 c/a
C評定のない法人（注）	74	22	29.7%	40	54.1%
C評定を有する法人	13	2	15.4%	3	23.1%
全体	87	24	27.6%	43	49.4%

（注）全てB評定以上

② 事業継続計画の策定

内部統制に関する局長通知において、事業継続計画の策定が求められている。今回の調査において、法人の事業継続計画の策定状況を質問したところ、約1割の法人（7法人）で事業継続計画が未策定となっていることが確認できる。（回答集計結果P53の表25参照）

【未策定の状況・理由】

・過去数年間において組織の改編・業務の追加があったため未策定。
・複数の施設を保有する法人の法人本部において、施設ごとの策定状況に関するフォローアップの不徹底により一部の施設で未策定。
・防災業務計画に一部の事業継続計画が組み込まれている状態であったため、独立した事業継続計画の策定が遅れていた。
・新型コロナウイルス対策を優先したため未策定。

③ 内部統制に係る研修の実施、在り方の検討

今回の調査において、法人からは、内部統制に関する理事長等の認識の向上を図るための研修の実施を求める意見や、独立行政法人の内部統制の整備・運用の基になった「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書（平成22年3月）」の策定から10年以上を経過したことを踏まえ、内部統制の在り方等について再点検を求める意見が見られた。（回答集計結果P44の法人問Ⅲ-2-①参照）

2 当委員会の所感

(1) 総論

今回の調査結果を踏まえると、平成 26 年制度改正の主要な内容である①業務の特性を踏まえた法人の分類、②P D C Aサイクルが機能する目標・評価の仕組みの構築、③法人の内外から業務運営を改善する仕組みの導入については、主務省・法人において相当程度浸透し、概ね肯定的に受け止められているものとする。

しかし、個別の制度や運用についての調査結果を個々に見ていくと、いくつかの課題が確認できる。それらの課題の解決に向けて、以下、今後、委員会として取り組むべき事項及び主務省・法人にお願いしたい事項を整理することとする。

(2) 当委員会として取り組むべき事項

今回の調査結果において、以下の事項については、主務省や法人において対応に苦慮していることが確認されたことから、当委員会としては、それぞれに記載する対応を行い、法人における対応を支援するものとする。

① A以上の評定を取得することが困難な事務・事業の評価

管理業務など、A以上の評定を取得することが困難であるとの回答が多く見られた事務・事業（回答集計結果P19の主務省問I-3-⑥・法人問I-3-③参照）についても、当委員会としては、法人の取組・成果に応じた正当な評価が得られるようにする必要があると考えている。

このため、当委員会において、令和4年度に、民間企業の管理業務等の評価や海外の類似法人における目標策定事例等についての調査を実施し、得られた情報を主務省・法人に共有することとする。また、それらの調査結果を踏まえて、目標策定指針及び評価指針の改定等を含む検討を行うこととする。

② 新型コロナウイルス感染症など予測し難い外部要因が生じた場合の評価

現在の評価指針においては、「予測し難い外部要因により業務が実施できなかった場合や、外部要因に対して当該法人が自主的な努力を行っていた場合には、評価において考慮するものとする。」と記載されており、新型コロナウイルス感染症の流行は、この予測し難い外部要因に該当する。

このため、新型コロナウイルス感染症の流行による目標の未達成等については、前述の「委員長・評価部会長発言」によって、評価に当たって法人の不利益とならないよう主務大臣に要請したところであるが、いくつかの法人において主務大臣評価で配慮されるかどうかを気にする状況が見られた（回答集計結果P21の法人問I-3-④参照）。

今後も、社会情勢の変化に応じて、評価の実施に当たって特に留意すべき事情が急遽生ずることがあり得ると考えられることから、そういった場合には、委員

長・評価部会長発言等で主務大臣に配慮を要請することとしているが、その際、法人が無用の心配をすることのないよう、当委員会としても適切な周知を図るとともに、主務大臣と法人とのコミュニケーションの促進を図ることとする。

③ 財務データを活用した評価の促進

今回の調査では、事務局によるヒアリングの結果、「企業会計的手法による財務分析」を実施したかどうかの判断基準が主務省・法人によって異なっており、単に抽象的に活用促進を呼びかけるだけでは、同床異夢となり、効果が十分に上がらない状況にあるという実態が明らかとなった（回答集計結果P37の主務省・法人問Ⅱ-①参照）。

そもそも、財務データの評価への活用については、現在の評価指針において、「業務の特性に応じ、企業会計的手法による財務分析、経年比較による趨勢分析等の財務分析を行う。」ことが求められているが、これは、法令等で規定する財務諸表等を作成することにとどまらず、業務の特性に応じて、管理会計を含めた様々な財務データを分析し、評価に活用することを求めるものである。

このため、当委員会としては、主務大臣評価や法人の自己評価における効果的な活用事例を調査し、参考となるものを他の主務省・法人に共有するなどにより、財務データの活用を支援することとする。

④ 内部統制に係る研修の実施、在り方の検討

内部統制は法人の長が中心となって構築・運用することとなるものであるが、その不断の改善を図る上では、好事例の共有等による法人の長等の意識向上が効果的であり、今回の調査においても、内部統制に関する理事長等の研修の実施を求める意見が寄せられている。このような状況を踏まえ、委員会として、法人の長をはじめとする役員等に対する研修・シンポジウム等を開催することとする。

また、今回の調査では、内部統制システムの整備状況を把握（回答集計結果P47参照）したところであるが、今後、これに加えて内部統制の運用（実施）状況も把握した上で、今回の調査に寄せられた内部統制の在り方等についての再点検を求める声をも踏まえ、委員会において、独立行政法人の内部統制の在り方全般の検討を行うこととする。

⑤ 年度評価等に関する当委員会の考え方の整理

当委員会としては、主務省・法人が国民に対する説明責任を果たす観点等から、評価の種類を問わず、A以上の評定とした場合の根拠や、C以下の評定とした場合の改善に向け取り組むべき方針を評価書に記述することが重要であると考えており、特に、年度評価においては、こうした点に絞って、審議を行ってきたところであるが、今回の調査において、当委員会におけるこうした認識が、主務省

及び法人に十分に周知できていない状況が確認された。(回答集計結果P30 参照)

このため、当委員会としては、早急に、各々の時点で行う評価の意義や、それらについて委員会が調査審議を行う際の視点等を改めて整理し、令和4年度に行われる評価に間に合うよう、主務省・法人に提示することとする。

(3) 主務省・法人における対応を求める事項

今回の調査結果において、以下の事項については、法人において、あるいは、主務省と法人の間で、問題となり得る状況が確認されたことから、当委員会として、それらの状況を改善するため、主務省・法人における適切な対応をお願いする。

① 主務省・法人間におけるコミュニケーションの充実

前述のような、A以上の評定を取得することが困難な事務・事業の有無に関する質問について、主たる主務省は「ない」と考えているのに当該法人が「ある」と考えているといった事例は、目標の設定や評価における主務省と法人の間の目線合わせが十分にできていないことに問題があると考えられ、こういった認識のずれを解消していくためには、主務省と法人との間のコミュニケーションの更なる充実が必要である。

既に、法人によっては、主務省との間で、相互にコミュニケーションを図り、業務実施や評価の段階における認識のずれを解消するような取組も見られるところであるが(回答集計結果P20 参照)、そのような取組をまだ行っていない主務省及び法人においても、法人の政策実施機能の最大化のため、法人の目標の設定や評価の様々な場面を活用して、コミュニケーションの充実をお願いしたい。

② 主務大臣(主務省)と監事との意見交換の実施

主務大臣(主務省)が適切な独立行政法人評価を行うためには、主務大臣(主務省)が、監査で把握した法人の運営状況等についての意見を、監事から直接聴取することが効果的である。

こういった観点から、監事の機能強化に関する局長通知では、主務大臣(主務省)と監事との意見交換の実施を求めているところであり、法人の監事との意見交換を行っていない主務省においては、その実施をお願いしたい。

③ 運営方針・倫理行動指針の役職員への浸透状況の確認

運営方針及び倫理行動指針は策定するだけでなく、組織内へ周知徹底することによりその効果を発揮するものであり、今回の調査では、全ての法人において運営方針等の策定及び役職員への周知が行われていることが確認できた。ただし、役職員に対して運営方針等の浸透状況の確認まで行っている法人は半数に満たず、また、C評定のない法人において、C評定を有する法人と比べて浸透状況の

確認を行っている割合が高い状況も見られたことから、各法人においては、役職員のモチベーション向上、組織の活性化を図るため、役職員への周知に加えて、運営方針等の役職員への浸透に積極的に取り組むようお願いしたい。

なお、運営方針等の役職員への浸透状況の確認方法として、法人では、職員意識調査、職員へのアンケート、個別面談等を実施しているところであり、そういった工夫も参考にしていきたい。

④ 事業継続計画の策定

事業継続計画は、災害などの突発的な経営環境の変化のような不測の事態が発生した場合に重要な事業を中断させないために必要なものであることから、内部統制に関する局長通知において、その策定を求めている。

今回の調査では、法人の統廃合による取組の遅れ、複数の施設を保有する法人本部において、施設ごとの策定状況に関するフォローアップの不徹底などを理由として事業継続計画を未策定とする法人が見られたが、こういった法人においても、事業継続計画を早急に策定することをお願いしたい。

3 他の主務省・法人の参考となる事例

今回の調査では、主務省・法人から、取組の事例や工夫の事例の報告をいただいた。本項では、そのうち、広く主務省・法人の参考となり得ると思われるものを紹介する。

(1) 評価結果を予算配分に活用している例

評価結果の予算配分への活用にあたっては、法人ごとに様々な困難要因があるのが実情であるが、今回の調査において、主務大臣の評価結果を法人内の予算配分に活用している事例が見られたので、紹介する。

【評価結果の予算配分への活用例】

法人名	製品評価技術基盤機構（N I T E）
取組内容	<p>令和元年度までは、法人内の全分野で前年度最終予算額に対して毎年度10%を一律削減し、これにより確保された予算額を、特別な案件が発生した場合への備えとするほか、新たな技術・手法の導入にチャレンジしたい部門から提案のあった案件のうち、理事長等によって取り組むべきと判断された分野に再配分していた。</p> <p>令和2年度の当初予算の法人内の配分からは、令和元年度に実施した平成30事業年度分の評価書の項目別評定によって傾斜を付けることとし、S評定：-0%、A：-8%、B：-15%の削減率とすることで、評価結果を予算に反映し、職員のモチベーションの向上に結び付ける取組を実施した。その上で、確保された予算額は、より効果的・戦略的に配分すべく、どのような事業に重点的に配分するかを理事長等が決定し、その定めた重点分野に沿った事業や災害等による突発的な施設又は機器の故障の修繕に優先的に配分することとした。</p> <p>また、令和3年度においては、評価結果による削減ではなく、一律に全分野15%カットした上で、評価結果によりS評定：+15%、A：+8%、B：+0%で還元することとした。</p> <p>なお、これまでC、D評定となった実績はなかったものの、万一C又はD評定となった場合であっても、N I T Eの全体方針として、当該事業のてこ入れ等のために追加的にリソースを投入する必要があるという判断となった場合には、重点的に配分することもあり得る。</p>
効果	<p>トップダウンで本取組を行うことで、国民や産業界に対してより価値の高い行政サービスを提供するための業務を推進するという理事長等の意思を、ダイレクトに組織内に浸透できた。</p> <p>また、評価結果が予算額に反映されることは、より良い評価を得るための意識の向上に繋がっている。</p>

(2) 総合評定の判断基準に評価ウエイトを設定している例

総合評定において、各項目別評定をどのように勘案するかについては、各主務大臣において様々な工夫が行われているが、今回の調査において、総合評定の判断に当たり、法人と事前に十分頭合わせを行った上で、各項目別評定をどの程度考慮するかをあらかじめ定めている事例が見られたので、紹介する。

この取組を行っている主務省が所管する法人にヒアリングを行ったところ、評価ウェイトを事前に主務省と法人との間で綿密に調整することで取り組むべきことがより明確となり、法人にとって分かりやすいとの回答も得られている。

【総合評定の判断基準に評価ウェイトを設定している例】

主務省名	経済産業省
取組内容	<p>各主務省が定めることとしている評価の基準において、総合評定における評価ウェイトを以下①は75%、②～④の合計は25%と明示し、総合評定の算定に当たって主要業務の評価結果が大きく反映される仕組みとしている。</p> <p>また、①の75%の内訳についても、各法人の評定の項目別に、予算額や人件費といった客観的な数字をベースとしつつ、主務省として法人とよく相談した上で、評価ウェイトを設定している。</p> <p>① 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項（国立研究開発法人の場合は「研究開発の成果の最大化その他の業務の質の向上に関する事項」）：75%</p> <p>② 業務運営の効率化に関する事項：7.5%</p> <p>③ 財務内容の改善に関する事項：7.5%</p> <p>④ その他の事項：10%</p> <p>※ ②～④の評価ウェイトは一例であり、合計値が25%となる範囲内であれば、これ以外のウェイトとすることも可能。</p> <p>なお、②～④の項目について、目標に「困難度：高」を設定した場合に限り、評価比率の合計値を最大50%まで引き上げることが可能となっている。</p>
効果	<p>評価ウェイトを事前に主務省と法人との間で綿密に調整することで、取り組むべきことがより明確となり、法人にとって分かりやすくなる。</p>

(3) 管理業務においてA評定を取得している例

今回の調査では、管理業務について、多くの主務省や法人からA以上の評定を取得することが困難であるとの回答が見られた。当委員会としても、当該業務について、今後、法人の取組・成果に応じた正当な評価が得られるよう検討を行っていくこととしているが、令和元事業年度評価において、管理業務でA評定を付した事例が見られたので、紹介する。

【令和2年度に実施された令和元事業年度評価において管理業務がA評定となっていた例】

名称	項目	A評定の理由（達成度）
国立病院機構	業務運営等の効率化	<p>「機構全体としての経常収支率」については、経常収支率100%以上を目標値として設定されており、令和元年度は100.2%（経常収支：23億円）となっており、目標を達成している。</p> <p>このほか、<u>上記以外の目標についても所期の目標を達成</u></p>

		しており、難易度「高」であることも考慮し、評定を一段階引き上げて「A」とした。
地域医療機能推進機構	財務内容の改善に関する事項	定量的指標として、損益計算において経常収支率 100%以上を達成することを中期計画等における目標としているところ、経常収支率 101.1%を確保したことを高く評価する。 <u>運営費交付金の交付を受けることなく、難易度「高」としている中で中期計画における所期の目標を上回る成果が得られていると認められるため。</u>
都市再生機構	財務体質の強化・予算・収支計画・資金計画	<p>年度計画等で定めた主な定量的な指標については、以下のとおり所期の目標を達成していると認められる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・有利子負債残高の削減（平成 25 年度末比）について、各事業部門の営業努力による家賃収入や敷地譲渡収入等のキャッシュフローの確保等により、年度計画の目標「812 億円削減」に対し、実績値「1,762 億円削減（達成率 217%）」であった。 <p>機構は、財務体質の強化に当たって、将来の金利上昇等の経営環境の変化に対応するため、以下の取組を実施し、年度計画 235 億円を上回る 393 億円の純利益を確保した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・都市再生事業において新規の投資計画を 16 地区で取り組むとともに、賃貸住宅事業において 2,137 戸のストック削減や建替住宅 604 戸、リノベーション住宅 11,218 戸の供給を行う等の戦略的な投資を行った。 <p><u>これらを踏まえ、令和元年度における所期の目標を上回っていること、将来の金利上昇等の経営環境の変化に対応するための優れた取組を実施したことを総合的に勘案し、「A」評定とする。</u></p>

(注) 下線は、当委員会において付した。

(4) 運営方針・倫理行動指針の役職員への浸透状況の確認を行っている例

今回の調査において、運営方針及び倫理行動指針を役職員に浸透させる取組として、全法人で実施している周知に加えて、役職員への浸透状況の確認を実施している事例が見られたので、紹介する。

【運営方針を役職員に浸透させる取組例】

法人名	取組内容
理化学研究所	<p>様々な角度から職員の就業環境を検証し、効果的・効率的な業務遂行に繋げるため、4～5年ごと（直近では2020年度）に、全職員を対象としたオンライン又は紙による職員意識調査を外部委託により実施。回答形式は、選択肢及び自由記載としており、集計・分析した結果を、匿名化した上で内部向けホームページにて掲載。</p> <p>運営方針の浸透状況に関連する質問項目は以下のとおり。 [あなたの職場] ・研究所の方針等の伝達・共有</p>

	<p>[トップマネジメント（理事長、理事）]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営理念を意識した行動 ・経営トップの考えの周知と理解 ・理事長活動報告・経営方針等の理解
日本スポーツ振興センター	<p>法人の基本理念、ビジョン、行動指針の浸透状況について、年1回（12月頃）「内部統制に関する意識調査」を全職員（役員を除く）に対して実施。</p> <p>調査結果は、法人内に共有するとともに、部署別等詳細に分析し、部長職へのフィードバックを実施。フィードバックを踏まえた各部署での取組状況のフォローアップを実施し、全部署の取組事例を法人内に共有。</p>

【倫理行動指針を役職員に浸透させる取組例】

法人名	取組内容
理化学研究所	<p>様々な角度から職員の就業環境を検証し、効果的・効率的な業務遂行に繋げるため、4～5年ごと（直近では2020年度）に、全職員を対象としたオンライン又は紙による職員意識調査を外部委託により実施。回答形式は、選択肢及び自由記載としており、集計・分析した結果を、匿名化した上で内部向けホームページにて掲載。</p> <p>倫理行動指針の浸透状況に関連する質問項目は以下のとおり。 〔モラルやルールの遵守〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職場における規程・ルールの明示と活用 ・業務に関する規程・ルールの理解
中小企業基盤整備機構	<p>倫理行動指針を事前に確認できる状況やその場で検索できる状況での問いでは、浸透状況の実態を把握することが難しいため、機構内の研修や集会の際に、事前予告なしに質疑形式などで、参加している職員へ問題を提示し、回答させることで、倫理行動指針が当機構内にどの程度浸透しているかを確認。</p> <p>その上で、より浸透させるために、職員の倫理行動指針に関するエピソードを機構内広報で発信することで、実例をもって、倫理行動指針に沿った取組を紹介し、職員に倫理行動指針が浸透するように努めている。</p>

4 終わりに

今回の調査では、平成26年制度改正の影響について主務省・法人がおおむね肯定的に捉えていることが確認された一方で、今後検討・対応していく必要があると考えられる課題を確認することができた。調査に協力していただいた各主務省・法人の協力に感謝する。

委員会としては、今後、本調査の結果を踏まえた検討・対応の効果を確認するため、また、新たな課題の有無を確認するため、主務省や法人の作業負担に配慮しつつ、今回のような調査を適時に、また、継続的に実施していくこととしたい。

(委員資料)

フォローアップ調査の法人回答を用いた統計分析の結果 —法人類型別にみた回答傾向の確認—

独立行政法人評価制度委員会 専門委員 河合晃一

フォローアップ調査の法人回答を用いた統計分析

【分析の概要】

- 平成26年度の制度改正において、独立行政法人は、中期目標管理法人、国立研究開発法人、行政執行法人という3つの類型に分類された。その法人類型の違いにより、「独立行政法人制度改正フォローアップ調査」の回答結果にも何らかの傾向が生じているかを確認するため、統計分析を行った。
- 分析対象：
フォローアップ調査のⅠ～Ⅲの各設問に対する独立行政法人（87法人）の回答結果。
- 分析方法：
 - ・ 独立行政法人の回答結果を従属変数、法人類型を独立変数としたロジスティック回帰分析を行った。回答結果（選択肢）が順序変数（例：かなり増えた～かなり減った）の場合は順序ロジスティック回帰分析を採用し、回答結果（選択肢）が2値変数（例：ない、ある）の場合は、二項ロジスティック回帰分析を採用した。
 - ・ 法人類型の違いの他に、回答結果に影響を及ぼすと考えられる以下のような法人の属性を統制変数として回帰分析のモデルに含めた。
 - － 常勤職員数、予算収入額。
 - － 令和2年度あるいは令和3年度が法人の中（長）期目標の見直し年度に該当するかどうか。

○ 分析に用いたデータ

(1) 従属変数： 法人の回答

各設問に対する87法人の回答結果。ただし、「わからない」(DK)と無回答(NA)は便宜上すべて欠損値として処理した。

(2) 独立変数： 法人類型

中期目標管理法人をベースラインにし、行政執行法人であれば1、そうでなければ0とコーディングした「行政執行法人ダミー変数」と、国立研究開発法人であれば1、そうでなければ0とコーディングした「国立研究開発法人ダミー変数」を設定した。

(3) 統制変数

- ・ 中(長)期目標の見直し年度： 令和2年度が中(長)期目標の見直し年度に該当する場合は1、そうでない場合は0とコーディングした「R2年度見直し法人ダミー変数」と、令和3年度が中(長)期目標の見直し年度に該当する場合は1、そうでない場合は0とコーディングした「R3年度見直し法人ダミー変数」を設定した。
- ・ 常勤職員数： 各法人の常勤職員数(令和3年1月時点)を自然対数に変換。
- ・ 予算収入額： 令和2年度の予算収入額を自然対数に変換。

独立変数と統制変数の記述統計

	<i>N</i>	平均値	標準偏差	最小値	最大値
国立研究開発法人ダミー	87	0.31	0.47	0	1
行政執行法人ダミー	87	0.08	0.27	0	1
R2年度見直し法人ダミー	87	0.30	0.46	0	1
R3年度見直し法人ダミー	87	0.14	0.35	0	1
常勤職員数（自然対数）	87	6.11	1.59	2.89	11.04
予算収入額（自然対数）	87	17.50	2.25	13.62	23.89

統計分析の結果

- 本分析では、有意確率が5%水準 ($p < 0.05$) を満たした場合のみ、法人類型と回答結果との間に統計的に有意な関係が存在する（法人類型の違いにもとづく回答結果の傾向を確認できる）と解釈した。
- 5%の有意水準を満たした結果については次頁以降のとおりである。

【問 I-1-②】

府省評価委員会が廃止され、主務大臣自らが評価を実施することとなり、主務大臣の評価結果が目標・計画や政策の企画立案等に適時・適切に反映することが可能となりましたが、結果として主務大臣の責任の下での一貫したPDCAサイクルが強化されましたか。（五者択一回答）

<分析結果>

国立研究開発法人のほうが、他法人類型と比べて「強化された」と回答していない（「変わらない」を選択している）傾向（ $p = 0.024$ ）。

	観察数	割合
1=かなり弱くなった	0	0.00
2=少し弱くなった	0	0.00
3=変わらない	31	0.37
4=少し強化された	48	0.57
5=かなり強化された	5	0.06
有効数	84	1.00
欠損	3	
合計	87	

	偏回帰係数	標準誤差
国立研究開発法人ダミー	-1.288 *	0.571
行政執行法人ダミー	0.146	0.920
R2年度見直し法人ダミー	0.596	0.574
R3年度見直し法人ダミー	0.003	0.689
常勤職員数（自然対数）	-0.044	0.183
予算収入額（自然対数）	-0.147	0.126
閾値3	-3.637 †	2.055
閾値4	-0.039	2.003
N	84	
-2対数尤度	133.119	
Cox-Snell R ²	0.119	
Nagelkerke R ²	0.145	
McFadden R ²	0.074	

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, † $p < 0.10$

【問 I -2-②】

法人類型の新設の目的は、それぞれ、国民ニーズに即した多様・良質なサービスの提供（中期目標管理法人）、公益に資する研究開発（研究開発法人）、国の行政事務と密接に関連した事務・事業の執行（行政執行法人）と理解されますが、法人類型の新設は、所管する法人が与えられた目標を達成するため役立っていると考えますか。（五者択一回答）

<分析結果>

国立研究開発法人のほうが、他法人類型と比べて「役立っている」と回答している傾向（ $p = 0.000$ ）。

	観察数	割合
1=全く役立っていない	1	0.01
2=あまり役立っていない	0	0.00
3=どちらともいえない	40	0.46
4=少し役立っている	36	0.41
5=大いに役立っている	10	0.11
有効数	87	1.00
欠損	0	
合計	87	

	偏回帰係数	標準誤差
国立研究開発法人ダミー	2.157 **	0.573
行政執行法人ダミー	0.814	0.857
R2年度見直し法人ダミー	0.259	0.536
R3年度見直し法人ダミー	-1.161	0.726
常勤職員数（自然対数）	-0.179	0.176
予算収入額（自然対数）	0.061	0.123
閾値1	-4.283 †	2.186
閾値3	0.472	1.936
閾値4	3.080	1.981
N	87	
-2対数尤度	157.355	
Cox-Snell R ²	0.210	
Nagelkerke R ²	0.242	
McFadden R ²	0.115	

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, † $p < 0.10$

【問 I -2-④】

中期目標管理法人・行政執行法人とされたことは、a: 予算・資金の獲得、b: 主要業務、c: 評価関連業務、d: 調達・契約、e: 人事・雇用、f: 自己収入の確保、g: 職員の士気・モチベーションの向上に役立っていますか。（それぞれについて五者択一回答）

【問 I -2-⑤】

研究開発法人とされたことは、a: 予算・資金の獲得、b: 研究開発、c: 評価関連業務、d: 調達・契約、e: 人事・雇用、f: 自己収入の確保、g: 職員の士気・モチベーションの向上に役立っていますか。（それぞれについて五者択一回答）

(選択肢)

1 = 全く役立っていない、2 = あまり役立っていない、3 = どちらともいえない、4 = 少し役立っている、5 = 大いに役立っている

<分析結果> ※上記④⑤の回答結果をマージして分析。

- ・ 国立研究開発法人のほうが、他法人類型と比べて、a: 予算・資金の獲得、b: 主要業務／研究開発、d: 調達・契約、e: 人事・雇用、g: 職員の士気・モチベーションの向上という5点に関して「役立っている」と回答している傾向 (a: $p = 0.004$, b: $p = 0.000$, d: $p = 0.001$, e: $p = 0.001$, g: $p = 0.002$)。

【問 I -3-④】

新型コロナウイルス感染症の流行により、目標達成困難（C以下に相当）となっている事務・事業はありますか。（二者択一回答）

＜分析結果＞

国立研究開発法人のほうが、他法人類型と比べて、「ない」と回答している傾向（ $p = 0.001$ ）。

	観察数	割合
0=ない	55	0.64
1=ある	31	0.36
有効数	86	1.00
欠損	1	
合計	87	

	偏回帰係数	標準誤差
国立研究開発法人ダミー	-2.593 **	0.782
行政執行法人ダミー	-1.253	0.970
R2年度見直し法人ダミー	-0.710	0.661
R3年度見直し法人ダミー	-1.338	0.935
常勤職員数（自然対数）	0.631 *	0.245
予算収入額（自然対数）	-0.236	0.158
定数	0.811	2.321
N	86	
-2対数尤度	89.762	
Cox-Snell R ²	0.232	
Nagelkerke R ²	0.318	

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, † $p < 0.10$

【問 I -4-①】

独立行政法人評価制度委員会の以下の活動により、主務大臣の責任の下での一貫したPDCAサイクルが強化されたと考えますか。(a: 主務省ヒアリング、b: 理事長などマネジメント層へのヒアリング、c: 監事へのヒアリング、d: 利害関係者ヒアリング、e: 年度評価等点検、f: 法人優良事例の紹介) (それぞれについて五者択一)

<分析結果>

国立研究開発法人のほうが、他法人類型と比べて、独法評価制度委員会の e: 年度評価等点検によって主務大臣下のPDCAサイクルが「強化された」と回答していない（「変わらない」を選択している）傾向 ($p = 0.036$)。

e: 年度評価等点検に関する回答結果

	観察数	割合
1=全く強化されていない	1	0.01
2=あまり強化されていない	0	0.00
3=変わらない	36	0.43
4=少し強化された	44	0.52
5=かなり強化された	3	0.04
有効数	84	1.00
欠損	3	
合計	87	

e: 年度評価等点検に関する回答の分析結果

	偏回帰係数	標準誤差
国立研究開発法人ダミー	-1.211 *	0.578
行政執行法人ダミー	-0.148	0.873
R2年度見直し法人ダミー	1.223 *	0.588
R3年度見直し法人ダミー	0.473	0.685
常勤職員数 (自然対数)	0.034	0.181
予算収入額 (自然対数)	-0.127	0.126
閾値1	-6.593 **	2.399
閾値3	-2.224	2.144
閾値4	1.601	2.218
N	84	
-2対数尤度	136.931	
Cox-Snell R ²	0.110	
Nagelkerke R ²	0.134	
McFadden R ²	0.067	

**p<0.01, *p<0.05, †p<0.10

【問Ⅱ-⑤】

広報に当たり、外部専門家（a: 常勤職員として、b: 非常勤職員として、c: 契約職員等として、d: 委託契約として、e: その他）の知見を活用していますか。

（それぞれについて二者択一回答）

<分析結果>

国立研究開発法人のほうが、他法人類型と比べて、a: 常勤職員として「活用している」と回答している傾向（ $p = 0.026$ ）。

a: 常勤職員に関する回答結果

	観察数	割合
0=活用していない	76	0.87
1=活用している	11	0.13
有効数	87	1.00
欠損	0	
合計	87	

a: 常勤職員に関する回答の分析結果

	偏回帰係数	標準誤差
国立研究開発法人ダミー	1.791 *	0.802
行政執行法人ダミー	-18.507	15133.165
R2年度見直し法人ダミー	0.451	0.800
R3年度見直し法人ダミー	-19.461	10916.115
常勤職員数（自然対数）	0.237	0.330
予算収入額（自然対数）	-0.031	0.283
定数	-3.698	4.333
N	87	
-2対数尤度	50.111	
Cox-Snell R ²	0.167	
Nagelkerke R ²	0.315	

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, + $p < 0.10$

【問Ⅱ-⑤】

広報に当たり、外部専門家（a: 常勤職員として、b: 非常勤職員として、c: 契約職員等として、d: 委託契約として、e: その他）の知見を活用していますか。

（それぞれについて二者択一回答）

<分析結果>

行政執行法人のほうが、他法人類型と比べて、b: 非常勤職員として「活用している」と回答している傾向（ $p = 0.035$ ）。

b: 非常勤職員に関する回答結果

	観察数	割合
0=活用していない	78	0.90
1=活用している	9	0.10
有効数	87	1.00
欠損	0	
合計	87	

b: 非常勤職員に関する回答の分析結果

	偏回帰係数	標準誤差
国立研究開発法人ダミー	0.574	0.926
行政執行法人ダミー	2.881 *	1.366
R2年度見直し法人ダミー	1.670	1.062
R3年度見直し法人ダミー	0.899	1.347
常勤職員数（自然対数）	0.346	0.309
予算収入額（自然対数）	0.178	0.249
定数	-8.910 *	4.485
N	87	
-2対数尤度	49.381	
Cox-Snell R ²	0.093	
Nagelkerke R ²	0.191	

**p<0.01, *p<0.05, †p<0.10

分析結果のまとめ

- 国立研究開発法人のほうが、他法人類型と比べて、通則法改正による法人類型の新設をよりポジティブに評価している（法人の運営・業務に役立っていると評価している）傾向を確認できた。
（問 I -2-②、問 I -2-⑤）
- 他方で、評価主体が府省評価委員会から主務大臣となったことや独法評価制度委員会の年度評価等点検によって主務大臣下のPDCAサイクルが強化されたかという設問への回答からは、国立研究開発法人のほうが変化をあまり感じていない傾向を確認できた。
（問 I -1-②、問 I -4-①）
- 「Ⅰ 政策実施機能の最大化に関する事項」に関する設問への回答に比べて、「Ⅱ 国民に対する説明責任に関する事項（財務データの活用、広報）」や「Ⅲ 法人内部のガバナンス強化に関する事項」の設問への回答については、法人類型による傾向の違いをほとんど確認できなかった。
- ただし、問Ⅱ-⑤に対する回答結果からは、国立研究開発法人のほうが広報の専門家を常勤職員として活用している傾向と、行政執行法人のほうが広報の専門家を非常勤職員として活用している傾向を確認できた。この点は、広報に関する法人類型間での違いを示唆するものである。