

## 独立行政法人の中（長）期目標の策定について

平成 29 年 12 月 4 日  
独立行政法人評価制度委員会決定

### 1. 新たな独立行政法人制度の趣旨

平成 27 年 4 月から施行された新たな独立行政法人制度は、中央省庁等改革に伴い独立行政法人制度を導入した本来の趣旨に則り、主務大臣から与えられた明確なミッションの下で、法人の長のリーダーシップに基づく自主的・戦略的な運営、適切なガバナンスにより、法人の政策実施機能の最大化を図ることを目的としたものである（「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」（平成 25 年 12 月 24 日閣議決定））。

新たなスキームの下では、独立行政法人が政策実施機能を最大限発揮するために、「目標策定→（法人による）政策実施→業績評価、業務・組織の見直し→新たな目標策定」に主務大臣が一貫して責任を果たすこととしたところである。その際、政策実施を直接担うのは法人であることから、この PDCA サイクルを機能させるためには、特に、①目標策定過程を通じ、主務大臣と法人との間で法人のミッションをしっかりと共有すること、②政策実施については、法人トップがミッション及び目標等を組織内の各階層に浸透させ、その達成に向けて、不断に自己改善を行ってより高みを目指すこと、が何よりも重要である。

特に、目標策定に関しては、主務大臣が、法人の政策実施機能をいかに最大化できるかという観点から、法人業務について、国の政策の中での期待する役割、位置付けを示し、また、他の主体との分担や協働が必要なものについては、その具体的な在り方を示すことなどにより、法人が達成すべき目標を可能な限り具体的、明確に示すことが必要である。

その際、業績評価を客観的に行うことを過度に考慮するあまり、法人のミッションとの関係で意味の乏しい数値目標を設定するようなことは本末転倒であり、目標策定に当たっては、法人に正しい「努力の方向性」を示すことが何よりも大事であることに留意すべきである。

なお、業績評価、業務・組織の見直しについては、それ自体で完結するものではなく、あくまでも次の目標策定を的確に行うための重要な手段であるということ意識しつつ取り組むべきである。

### 2. 法人の中（長）期目標の策定について

我が国は世界に先駆けて、生産年齢人口の減少、地域の高齢化、エネルギー・環境問題といった課題に直面している。IoT、AI、ロボット等といった第 4 次産業革命のイノベーションをあらゆる産業や社会生活に取り入れること（社会実装）などを通じ、こうした課題を解決するのみならず、人口減少下においても成長できる社会の実現につなげていく仕組みを構築することが我が国にとっての喫緊の課題である。

このような中、国の行政の一部として政策実施に大きな役割を担う法人が、その専門性・人材面での強みを最大限発揮して、各府省、他法人や地方公共団体、民間部門との分担と協働により国の政策課題を解決していくことが、これまでももまして重要となっている。

このため、主務大臣は、従来の目標の延長線上で新たな目標をどうするかを考えるのではなく、法人の長とも十分議論を行い、政策課題を取り巻く環境の変化の正しい認識や、法人の持つ専門性・人材の現状についての客観的な分析をした上で、仮に法人自身に足りないものがあれば、ベンチャー企業等を含む民間部門の新たな技術や知恵等外部の活力をどのようにいかせるかなどを含め、政策課題の解決に向けた具体的な道筋を検討の上、目標を策定すべきである。

また、目標の策定を受け、こうした政策課題の解決を担う法人においては、法人の長のリーダーシップの下で、組織内の各階層がミッションの達成に向けて進むマネジメントが行われなければならない。

今般、委員会において中（長）期目標の調査審議を行うに当たって、重要と考えられる視点を以下のようにとりまとめた。主務大臣は、今後の法人の目標策定に当たっては、法人の事務・事業の特性や法人の規模を踏まえながら、特に、以下の視点から、目標に盛り込むことについて、検討していただきたいと考える。

#### （１）法人の事務・事業についての目標策定に関して

- ① 人口減少社会の到来により、人材確保やノウハウ継承が困難となっている分野等について、法人がその専門性・人材面での強みをいかし、特に、地域の地方公共団体、非営利法人、民間企業等を支援する役割を積極的に担うことを目標に盛り込むことを検討してはどうか。
- ② 府省や他の法人等関係者と日常的に密接に連携してオールジャパンで対応すべき国の政策課題（例：資源外交、インフラ輸出、農産物輸出、インバウンド増、国際競争力強化等）が増加している。国の政策課題の解決に向け、国・法人・その他関係者間の役割分担（業務）を明確にしつつ、協働体制を確立・強化することについて、具体的な内容を目標に盛り込むことを検討してはどうか。

#### （２）「法人マネジメントに着目した目標」及び「評価の在り方」に関して

- ③ チャレンジングな取組や目標期間を超えた長期的な取組、地道なマネジメントの取組を後押しするため、直接的な結果の成否ではなく、結果に至る過程において的確なマネジメントを行って業務改善につなげることや、取組過程で得られた知見の他分野での活用等、プロセスにおけるマネジメント自体を目標に盛り込み、適切に評価することを検討してはどうか。
- ④ 法人の長のトップマネジメント（役職員へのミッションの浸透、業務改善への取組、主務大臣への提言等）についての取組を促すとともに、それを適切に評価した上で、法人自身がより高みを目指すことを促すことができるような目標策定を検討してはどうか。

### 3. 今後の委員会の活動について

#### （１）中（長）期目標等の審議について

平成 29 年度末に中（長）期目標期間が終了する法人の新たな目標案については、今後、各主務大臣において、委員会でのこれまでの調査審議、特に上記「2. ①～④」の視点を

踏まえつつ、検討いただきたい。なお、委員会のこれまでの調査審議において、当該視点に関連して特に重要とされた具体的項目は別紙のとおりである。

また、委員会としては、来年度以降の調査審議に当たっても、同様の視点に立って進めたいと考えており、各主務大臣におかれては、来年度以降に中（長）期目標期間が終了する法人についても、本委員会決定の内容・趣旨を理解の上、対応いただきたい。

## （２）その他今後の委員会の取組について

- ① 毎年度の見込評価、業務・組織の見直し、目標策定に関する調査審議を進める過程において、各主務大臣や法人の意見を聴きつつ、現行の「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 27 年 5 月 25 日改定）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 27 年 5 月 25 日改定）の見直しを検討すべき内容を把握し、これらの指針の将来的な改定に向けて委員会として独立行政法人通則法（平成 11 年法律第 103 号）第 12 条の 2 第 1 項第 5 号に基づく意見を述べる準備を進めることとする。
- ② 法人が柔軟な運営を進める上で障害となると考えられる制度やルール面での課題等があれば、どのように解決できるかについて議論し、提言していくことを目指すこととする。
- ③ 各法人において、組織運営を活性化し、法人の職員が元気を出して業務を行っていくための取組の事例の把握及び紹介に引き続き取り組んでいくこととする。

## (1) 法人の事務・事業についての目標設定に関して

- ① 人口減少社会の到来により、人材確保やノウハウ継承が困難となっている分野等について、法人が、その専門性・人材面での強みをいかし、特に、地域の地方公共団体、非営利法人、民間企業等を支援する役割を積極的に担うことを目標に盛り込むことを検討してはどうか。

## 【独立行政法人国民生活センター】

## (留意事項)

高齢者、障害者等の被害防止に関する対策を推進するため、地方公共団体ごとに設置する消費者安全確保地域協議会（見守りネットワーク）が実施している取組に対する法人の支援方策等について検討した上で、具体的な支援方策等を目標に盛り込むとともに、その成果の達成水準についても、目標に設定することを検討してはどうか。

また、消費者の被害防止対策の成果をより高めるために、消費者庁が今後行う実証的な取組において、法人の活用策を検討し、その活用内容が決まった段階で速やかに目標に盛り込むとともに、期待する成果についても目標に設定することを検討してはどうか。

## (背景事情等)

- ・ 消費者を取り巻く環境の変化における課題の一つとして、「消費者基本計画」（平成27年3月24日閣議決定）では、「高齢化・独居化の進行により、高齢者、障害者等の被害防止等が急務」としている。
- ・ 消費者庁は、高齢者、障害者等、消費生活上特に配慮を要する消費者（以下「要配慮消費者」という。）に係る被害防止対策の一つとして、要配慮消費者の見守りを通じて被害の迅速な把握と拡大の防止を目的とした見守りネットワークを地方公共団体ごとに設置することを促進している。

また、現在、法人及び地方公共団体等との連携を強化した上で実証的な取組を実施し、要配慮消費者を含む消費者の被害防止対策の成果をより高めるための方策を検討している。
- ・ 法人は、見守りネットワークの構成組織に対する消費者被害に係る情報提供や、当該組織の構成員に対する消費者教育を実施する役割を担っており、消費者庁は、法人の強みについて、全国の地方公共団体との間で、PIO-NET（全国消費生活情報ネットワークシステム）でつながることで、全国の消費生活センターが受理した消費生活相談事案の処理に係る支援や相談内容を分析することを通じて、消費者の被害防止のために必要かつ有効な情報提供を行うことであるなどとしている。

## 【独立行政法人国立重度知的障害者総合施設のぞみの園】

## (留意事項)

重度知的障害者支援を専門とする唯一の国立総合施設としての強みをいかし、全国的な障害者支援の質の底上げに一層貢献するため、法人の持つノウハウや成果を全国の障

害者支援施設等へ情報発信する取組（施設等職員向け研修の開催、各種学会での発表等）を強化することについて、具体的に目標に盛り込むことを検討してはどうか。

（背景事情等）

- ・ 「障害者基本計画」（平成 14 年 12 月 24 日閣議決定）では、障害者が地域において自立し安心して生活できることが基本とされ、「ニッポン一億総活躍プラン」（平成 28 年 6 月 2 日閣議決定）において、「子供・高齢者・障害者など全ての人々が地域、暮らし、生きがいを共に創り、高め合うことができる「地域共生社会」」の実現がうたわれており、重度知的障害者も地域において安心して社会生活を送れるようきめ細かな支援が求められている。
- ・ 厚生労働省は、法人の強みについて、重度知的障害者に対する高度な支援を通じて得られたノウハウや調査・研究の成果が多く蓄積していることであるとしている。

### 【独立行政法人水資源機構】※③にも関連

（留意事項）

水の安定供給や洪水被害の軽減のための機構管理施設の連携に係るノウハウ、建設・管理に係るハード・ソフト両面の高度な技術力を保有している法人の強みをいかし、災害等のリスクに対応した水の安定供給の確保を図るため、自らが所管する施設の活用等にとどまらず、水インフラに携わる人員不足等による技術力の低下が懸念されている地方公共団体等への積極的な支援の実施を目標に盛り込むことを検討してはどうか。特に、支援の実施に当たっては、災害の状況等により法人の自発的な判断による支援（いわゆる「プッシュ型」支援）を実施することも目標に盛り込むことを検討してはどうか。

なお、目標設定に当たっては、災害・事故等発生前、発生時において、被害が顕在化又は拡大しないよう法人が実施する被害防止・軽減に係る取組のプロセスについても評価できるものとなるように検討してはどうか。

（背景事情等）

- ・ 近年の気候変動を背景として、豪雨災害や渇水が頻発しているほか、地震災害等による水道施設の破損・断水も発生しており、水資源政策については、従来の需要主導型の「水資源開発の促進」から、水インフラの老朽化対策や地震、水害といった大規模災害等に対応したリスク管理型の「水の安定供給」への重点化が必要となっている旨が、国土審議会等で指摘されている。
- ・ リスク管理型の「水の安定供給」の重要性は、国や法人にとどまらず、ダムや水路等施設を所管する地方公共団体等においても同様であるが、地方公共団体等においては、水インフラに携わる人員不足等による技術力の低下が懸念されている。
- ・ 国土交通省は、法人の強みについて、水の安定供給や洪水被害の軽減のための機構管理施設の連携に係るノウハウ、建設・管理に係る高度な技術力を保有していることであるなどとしている。

なお、水の安定供給に係る一定の水準を維持すること自体が法人の役割であり、その水準を上回る目標を設定しえない、災害・事故等の発生地域、規模、被害の程度は事前に予見ができない、といった業務の特性がある。

② 府省や他の法人等関係者と日常的に密接に連携してオールジャパンで対応すべき国の政策課題（例：資源外交、インフラ輸出、農産物輸出、インバウンド増、国際競争力強化等）が増加している。国の政策課題の解決に向け、国・法人・その他関係者間の役割分担（業務）を明確にしつつ、協働体制を確立・強化することについて、具体的な内容を目標に盛り込むことを検討してはどうか。

#### 【独立行政法人日本学術振興会】

（留意事項）

強固な国際研究基盤構築に向けた国際共同研究や外国人研究者の招へい等の事業の実施に当たっては、我が国の学術研究のプレゼンスを高めていくことができるよう、具体的な取組を目標に盛り込むとともに、研究ニーズを踏まえた諸外国の学術振興機関との連携状況、事業実施国又は関連する研究分野における共著論文数等、適切な指標を設定することも検討してはどうか。

（背景事情等）

- ・ 学術研究を取り巻く状況は日々変化を続けており、研究者が国内外の垣根なく協働していく時代となる中、我が国の研究者と主要先進国の研究者との共著論文数は停滞するなど、我が国は国際的なトップレベルの学術研究から取り残される危機に直面している。
- ・ このため、文部科学省は、法人に対して、諸外国の学術振興機関との国際ネットワークを有し、我が国をハブとした国際共同研究の促進に貢献してきたという強みをいかし、強固な国際研究基盤を構築することで、我が国の学術研究のプレゼンスを高めていくことを求めている。

#### 【独立行政法人日本芸術文化振興会】

（留意事項）

文化芸術基本法（平成 13 年法律第 148 号）の基本理念に観光や国際交流の観点が盛り込まれ、法人には、インバウンド拡大への貢献が期待されていることを踏まえ、伝統芸能を身近に感じてもらう体験型プログラム等を充実させるなど、コンテンツとしての伝統芸能の魅力を高めることにより、外国人を含む新たな観客層獲得に向けた取組を一層強化することを目標に盛り込むとともに、外国人を対象とした公演等の鑑賞者数や観客層の多様化の状況等、その取組の成果を測定するための指標を設定することも検討してはどうか。

(背景事情等)

- ・ 文化芸術基本法が平成 29 年 6 月に改正され、観光や国際交流その他の施策との有機的な連携を図ることが同法の理念に追加されるとともに、文化芸術産業の経済規模を拡大していくことが、「経済財政運営と改革の基本方針 2017」(平成 29 年 6 月 9 日閣議決定)等の政府方針としてうたわれており、文化政策は転換期を迎えている。また、2020 年には、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会が開催され、訪日外国人旅行者の一層の増加が見込まれる。
- ・ このような状況を踏まえ、文部科学省は、法人に対して、伝統芸能の保存・振興及び現代舞台芸術の振興・普及等といった従来の役割を、今後も継続的かつ安定的に果たしつつ、我が国の舞台芸術の魅力を世界に示すとともに、インバウンド拡大への貢献を果たすことも求めている。

### 【独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構】

(留意事項)

第 4 次産業革命の進展に伴い中小企業等においても IT 力の強化が必要となっていることを踏まえ、中小企業等の生産性向上を通じた経済・社会の発展に向け、ものづくり分野における人材育成のノウハウを蓄積している法人の強みをいかし、中小企業等の生産現場で働く人材の IT 力の強化により、中小企業等の生産性向上に貢献することを法人の役割として明確化した上で、具体的な取組を目標に盛り込むことを検討してはどうか。

(背景事情等)

- ・ 「未来投資戦略 2017」(平成 29 年 6 月 9 日閣議決定)では、第 4 次産業革命 (IoT、AI、ロボット等)の進展に伴い、人材への投資によって働き手一人一人の能力・スキルを産業構造の変化に合わせ、生産性を向上させていくことが重要となるとされており、大企業のみならず中小企業等においても IT 力の強化に取り組む必要がある。
- ・ 厚生労働省は、法人の強みについて、全国の職業能力開発促進センター等において、中小企業等を対象にもものづくり分野に特化した職業訓練を実施することや、これを通じてものづくり分野に関する人材育成のノウハウを蓄積していることであるとしており、今後法人に対して、中小企業等における生産現場の IT 力の強化等に取り組むことを求めている。

### 【独立行政法人農林漁業信用基金】

(留意事項)

農業者等の信用補完を通じて資金調達を円滑化するため、農林水産省では、農業信用保証保険制度について、これまで農協系統金融機関による利用が中心であったところ、銀行・信用金庫等の民間金融機関による利用拡大を目指している。このため、法人が都道府県農業信用基金協会と連携し、主導的に民間金融機関に対して農業信用保証保険制度の普及及び利用促進を図り、その取組内容及び法人に求める成果を具体化した目標とすることを検討してはどうか。

(背景事情等)

- ・ 農林水産業の発展には、経営に必要な資金が円滑に供給される必要があるが、農林水産業経営は、自然条件に左右されるなどの産業の特性があるため、信用力が乏しく、民間金融機関からの資金借入が困難であることから、公的な信用補完制度である信用保証保険制度が設けられている。農業においては、各都道府県の農業信用基金協会が、融資機関に対する農業者等の債務を保証し、その保証について、法人が行う保証保険により補完する仕組みとなっている。
- ・ また、特に農業については、「未来投資戦略 2017」（平成 29 年 6 月 9 日閣議決定）等において、農業融資の活性化に向けて農業信用保証が幅広く利用されることが求められるなど、信用補完機能の重要性が高まっている。
- ・ 農林水産省は、農業において、法人経営体の増加や他産業からの参入等により、農業者等が利用する融資機関が多様化してきており、六次産業化や大規模化等に対応する資金も含めて必要な営農資金を円滑に調達できるようにするため、融資機関を問わず同等・同質の保証を提供することを可能とする態勢の整備が必要としている。

【国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構】※③にも関連

(留意事項)

政府方針として掲げる「Society 5.0」の実現に向けて、研究開発成果を事業化・実用化へ結びつける橋渡し機能の更なる強化や、技術インテリジェンス機能の強化等が求められていることから、例えば①研究開発プロジェクトを通じた民間企業等の国際標準化の取組や知的財産マネジメントの支援、②他の独立行政法人との連携強化等を通しての技術戦略・研究開発プロジェクトの質の向上、③人材の流動化促進による法人のプロジェクトマネジメントの機能強化等について、具体的に目標に盛り込むことを検討してはどうか。

また、その成果の評価にあたっては、将来の経済波及効果や各技術開発分野における政策実現への貢献等をどのように評価するのか、その考え方を目標に盛り込むことを検討してはどうか。

(背景事情等)

- ・ 我が国は、「未来投資戦略 2017」（平成 29 年 6 月 9 日閣議決定）等の政府方針において、①IoT、AI、ロボット等の第 4 次産業革命の技術革新をあらゆる産業や社会に取り入れて、様々な社会課題を解決する「Society 5.0」を世界に先駆けて実現すること、②エネルギーの各分野におけるイノベーションを促進することなどが求められており、研究開発については、成果の事業化・実用化へ結びつける橋渡し機能の更なる強化や、オープンイノベーションの更なる推進等が求められている。
- ・ 法人は、これらの政府方針の下、エネルギー・環境問題の解決及び産業技術力の強化に貢献することを目的として、これまで研究開発の技術戦略及びプロジェクト構想の策定、技術開発マネジメント（例えば、プロジェクトマネージャーによる研究開発プロジェクト全体の企画及び管理）等に取り組んできた。



- ・ このため、経済産業省は、法人に対して、これまでの取組の経験やノウハウをいかすことで、研究開発プロジェクトについて、①民間企業等の国際標準化の取組や知的財産マネジメントの支援によって、成果の事業化・実用化へ結びつける橋渡し機能の更なる強化や、②産官学で連携し、継続的な国内外の有望技術と社会課題・市場課題の動向把握・分析を行う体制を構築する技術インテリジェンス機能の強化等を求めている。

## 【独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構】※③にも関連

### (留意事項)

「2030年までに、石油及び天然ガスの自主開発比率40%以上」とする我が国の政策目標達成に向けて、主務大臣が推進する戦略における法人の位置付けを明らかにするとともに、法人の強みとして、これまで我が国の資源権益の確保のために培ってきたノウハウをいかし、①産油国等のニーズを的確に把握した上で、関係強化・権益確保のための技術支援策や産油国関係者の研修受入れ等のツールを組み合わせたパッケージで提案することを具体的に目標に盛り込むことや②機構法改正により拡充された支援メニューを含め、リスクマネー供給支援に関する具体的な内容を目標に盛り込むことなどを検討してはどうか。また、これらについて、その成果を的確に評価する指標を目標に設定することも検討してはどうか。

### (背景事情等)

- ・ 我が国は、東日本大震災以降、発電部門を中心とした化石燃料需要の増加により化石燃料への依存度が増加しており、化石燃料の安定的・安価な供給確保は我が国の経済成長や国民生活にとって重要となっている。

石油及び天然ガスについては、我が国はほぼ全量を海外からの輸入に頼っており、特に中東における依存度が高いことから、供給源の多角化が必要となっている。

また、国際的な資源獲得競争が激化しており、我が国の資源権益の確保のためには、資源国との戦略的な関係強化がさらに必要となっている。

- ・ 政府は、我が国資源の安定供給確保のために、「2030年までに、石油及び天然ガスの自主開発比率を40%以上」を目指している。
- ・ 法人は、これまで我が国企業におけるエネルギー資源の調査・探鉱・開発の技術及び金融支援を行うことにより、我が国における資源の安定供給に貢献してきた。

また、平成26年以降の石油価格の急落・低迷を契機として、平成28年に機構法が改正され、我が国企業との共同出資による海外の資源会社の買収や資本提携を支援すること、我が国企業による権益獲得の機会を創出するための法人による産油国国営石油企業株式を取得することなど、我が国の石油開発企業への支援メニューが拡充された。

- ・ このような状況を踏まえ、経済産業省は、資源国に対する資源外交の強化やリスクマネー供給支援等により、我が国企業による資源確保を推進する戦略の下、我が国の技術力を活用した資源国との関係強化の経験・ノウハウを蓄積している法人が、その強みをいかして一層の役割を果たすことを期待している。

【独立行政法人国際観光振興機構】※③にも関連

(留意事項)

海外拠点（20 か所）における現地目線での情報の発信・入手等により各国の最新の訪日ニーズやそれに合わせた訪日プロモーションのノウハウを蓄積している法人の強みをいかし、訪日外国人旅行者の更なる増加や地方への誘客・消費拡大に貢献できるよう、①訪日プロモーションについては、国別や顧客層別に魅力を訴求するなどのより戦略的な実施、②訪日外国人旅行者の誘致に取り組む地方公共団体等国内関係主体に対する支援の強化については、i) 地域への誘客・消費につながる外国人目線のニーズ等の的確かつ迅速な情報提供、ii) 地域の観光資源を掘り起こしプロモーションしていくためのノウハウの提供等を目標に盛り込むことを検討してはどうか。

また、法人の成果が、2020 年までに訪日外国人旅行者数を 4,000 万人、訪日外国人旅行消費額を 8 兆円とするなどの政策目標にどのように寄与するのかを検証できる指標についても検討してはどうか。

(背景事情等)

- ・ 国際観光は、日本経済を牽引し、地域を再生する政策の柱であり、国は、2020 年までに訪日外国人旅行者数を 4,000 万人、訪日外国人旅行消費額を 8 兆円とするなどの政策目標を掲げ、観光立国の実現に向けた取組を推進している。
- ・ 国際観光の現状をみると、アジアからの訪日外国人旅行者が大半を占め、消費額の大きい欧米豪市場の取込みが不十分であるほか、訪日外国人旅行者の訪問先は依然として東京、大阪等を巡るルートに集中しており、今後、更に伸びる余地のある欧米豪等からの訪日外国人旅行者を増加させることや、地域の魅力を高め、インバウンド増加の効果を全国津々浦々に届けることが課題となっている。
- ・ 観光庁は、法人の強みとして、訪日プロモーションの実施機関として、20 か所の海外拠点における現地目線での情報の発信・入手等により、各国の最新の訪日ニーズやそれに合わせた訪日プロモーションのノウハウを蓄積していることなどであるとしている。

(2) 「法人マネジメントに着目した目標」及び「評価の在り方」に関して

③ チャレンジングな取組や目標期間を超えた長期的な取組、地道なマネジメントの取組を後押しするため、直接的な結果の成否ではなく、結果に至る過程において的確なマネジメントを行って業務改善につなげることや、取組過程で得られた知見の他分野での活用等、プロセスにおけるマネジメント自体を目標に盛り込み、適切に評価することを検討してはどうか。

【国立研究開発法人理化学研究所】※②にも関連

(留意事項)

特定国立研究開発法人として、産学官の人材、知、資金等の結集する「場」を形成し、産業界におけるイノベーションの創出を促進・先導する観点から、法人の持つ革新的な

研究シーズの社会還元を一層推進することを目標に盛り込むとともに、民間企業との共同研究の実施状況や特許実施化率等、社会還元に向けた取組の進捗や達成度合を測る適切な評価軸・指標等を設定することを検討してはどうか。

また、法人としてのマネジメントや研究開発の進捗状況についても適切に評価することができるよう、研究人材の育成の状況、知財マネジメントの取組状況、外部専門家による研究の進捗状況評価の実施状況等を評価軸・指標等として設定することを検討してはどうか。

(背景事情等)

- ・ 法人は、国家戦略に基づき基礎から応用までをつなぐ戦略的・重点的な研究開発を実施する自然科学全般に関する総合的な研究機関として、平成 28 年 10 月に特定国立研究開発法人に指定され、「特定国立研究開発法人による研究開発等を促進するための基本的な方針」(平成 28 年 6 月 28 日閣議決定)において、イノベーションの基盤となる世界最高水準の研究開発成果を生み出すこと、我が国のイノベーションシステムを強力に牽引する中核機関となることなどが期待されている。
- ・ 法人においては、科学的、社会的にインパクトの高い野心的な研究に挑戦しようとする若手研究者を育てるため、既存の組織・分野を超えた人材育成や個々のセンターの予算項目に固定化されない機動的な予算配分等、理事長のリーダーシップの下、戦略的な法人運営が行われている。

主務大臣の評価に際しては、こうした法人としてのマネジメントや研究開発の進捗状況についても適切に評価することが、PDCA サイクルを通じて法人の力をより一層伸ばしていくことにつながる。

#### 【国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構】※②にも関連

(留意事項)

民間の宇宙利用の裾野拡大や研究開発成果の社会実装を推進していく観点から、法人の持つ技術や研究成果の産業界への橋渡しに係る取組をより一層推進することを目標に盛り込むとともに、法人が関わることで創出された事業数や民間事業者等に対するライセンス数等、法人の取組の進捗や達成度合を測る適切な指標を設定することを検討してはどうか。

また、研究開発の成果が当初企図したものとは異なるものであったとしても、その成果に加え、目的達成のために行った取組や工夫についても評価することができるよう、研究開発の進捗管理の実施状況等を評価軸・指標等として設定し、研究開発の過程で得られた成果も含め適切に評価することを検討してはどうか。

(背景事情等)

- ・ 「宇宙基本計画」(平成 28 年 4 月 1 日閣議決定)や「宇宙産業ビジョン 2030」(平成 29 年 5 月 29 日宇宙政策委員会)では、宇宙産業全体の市場規模拡大が我が国の課題としている。

- ・ 宇宙航空分野を取り巻く民間のプレイヤーの増加や研究開発成果の社会実装への期待が高まる中、文部科学省は、法人に対して、民間事業者等との協働や技術面での支援・援助等による新たな事業創出への貢献を求めている。
- ・ また、プロジェクト（研究開発）の成否に加え、プロジェクトの過程におけるマネジメント上の取組や工夫、その過程で得られた成果についても適切に評価可能となるようなPDCAサイクルの構築が、リスクを意識しつつもチャレンジングな研究課題に積極的に取り組もうとする職員のインセンティブを確保し、研究開発成果の最大化を実現することにつながる。

## 【独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構】

### （留意事項）

鉄道建設については、完成までに長い期間を要するほか、その過程において想定外の災害等への対応や新たな技術開発が求められる場合があるなど、様々な努力や工夫の結果、完成に至るものであり、これらの努力や工夫をその後の業務にいかすためにも、開業予定時期に建設工事の完了を間に合わせるといった結果のみに着目するのではなく、完成に至る各プロセスにおける工程管理のための取組等といった努力や工夫についても評価できる目標とすることを検討してはどうか。

なお、完成に至るプロセスについては、例えば北陸新幹線の未着工区間に係る駅・ルートの詳細調査、その後の環境影響評価も含まれることから、これら業務についても、的確に実施していくことが重要と考える。

### （背景事情等）

- ・ 国土交通省は、法人の役割・強みについて、公的資金を活用した鉄道新線建設の総合的マネジメントを行う唯一の公的な建設主体であり、鉄道建設に必要な全ての分野にわたる技術力、マネジメント力、プロジェクト全体を統括できる能力を保有していることであるとしている。
- ・ 整備新幹線整備事業をはじめとする鉄道建設は、例えば、北海道新幹線新函館北斗・札幌間については平成42年度末の完成・開業を目指すとされているなど、完成までに長い期間を要するほか、建設の過程においては、これまでも想定外の地震災害発生による資材不足や工事が極めて困難な区間に対応した技術開発が必要となる場合があるなど、予定どおりに完成させるための様々な努力や工夫がなされている。