

## 平成 16 年度年間事業評価に係る外部有識者委員会の意見書

## 意見書

本意見書は、「平成 16 年度年間事業評価に係る外部有識者委員会」(構成委員は別紙の通り。)第 2 回会合(平成 17 年 10 月 4 日開催)での議論を踏まえ、評価結果の妥当性及び業務運営評価制度の今後の運用改善に向けた意見を取り纏めたものである。今回の議論の前提となる、第 1 回会合(平成 17 年 7 月 1 日開催)における評価手法等に関する意見は別添の通り。

### 1. 評価書の妥当性について

評価手法は適切に適用されており、評価書は妥当である。その他、改善が見られる点、また留意すべき点は以下の通り。

- (1) 評価の手法や基準の適用について、従来と比べ明確になっており、前進が見られる。
- (2) 構成・表現振り等について、15 年度評価にあたり指摘した当委員会意見も踏まえ、序文(「はじめに」)の中で総括評価的な内容を端的に纏めている点は、特に有意義である。また、過去の評価結果の一覧表示や事例紹介の囲み記事を新たに加えた他、紙面が全体的に見やすく、分かりやすくなっている。
- (3) 但し、「計画値の水準をやや高めに設定したこと」を、実績が計画を下回った要因として挙げた指標があるが、敢えて高めに設定した背景についても説明がなされた方が良かった。

### 2. 制度運用の改善点について

本制度導入後丸 3 年を経過し、平成 17 年 3 月に改定した業務戦略の下、新たな中期の業務運営サイクルに入った平成 17 年度以降においては、本制度の更なる効果的・効率的な運用が期待される。今後の制度運用の改善に向け、以下を指摘したい。

- (1) 評価にあたっては、業務運営の改善に向けて、「自省的」かつ「建設的」な視点から取り組むことが重要である。同時に、国民への「説明責任」を果たしていく必要があり、具体的なアウトカム(取り組みの成果)をより意識した記述に努めることを期待する。また、事例紹介に現地の生の声を盛り込む等の工夫も、成果を分かりやすく示すことにつながり有益であろう。
- (2) 国際協力銀行は対外経済政策を担う政策金融機関であり、海外を相手にしているという特殊性から、同行を取り巻く事業環境や顧客のニーズの変化の度合いが特に大きい。同行がこれらの変化に対応し、マネジメントサイクルの中で取り組むべき課題を絶えず的確に認識し、再設定していくために本制度を活用していく意義は大きい。このような理解の下、年間事業評価における段階評価のあり方やその基準の見直しについても、評価を活用して、取り組むべき課題を適切に認識し、再設定に結びつけていくとの観点から検討が望まれる。

- (3) 計画値の設定にあたっては、意欲的かつ努力することにより達成可能な水準にすることを基本として、逆に低めの目標設定に繋がらないよう留意する必要がある。他方、現場の意欲だけでなく、課題の政策的な重要性等も踏まえて、トップマネジメントとしての戦略的判断を加味することも重要となろう。
- (4) 公的機関のあり方が今後一層問われていく中で、国際協力銀行としても、本制度において、国民の関心を踏まえた内容の評価とするよう更に心がけ、また同行が政策的に求められる課題への取り組み状況を適切に示せるよう、引き続き目標と指標の設計等を工夫することが求められる。

平成 17 年 10 月 12 日

国際協力銀行業務運営評価制度  
平成 16 年度年間事業評価に係る  
外部有識者委員会  
座長 高木 勇三

業務運営評価制度：平成 16 年度年間事業評価に係る外部有識者委員会  
第 1 回委員会議事要旨（平成 17 年 7 月 1 日開催）

評価手法については、委員会より妥当との判断を得た。ただし、評価手法及び制度運用、その他の点について、以下の意見があった。

1. 評価手法について

- (1) 平成 16 年度評価は、改定前の業務戦略に基づく中期の業務運営サイクルの最終年度の評価にあたることから、同サイクルにおける継続性の観点からも、従来同様の評価手法とすることは理解できる。
- (2) 他方、段階評価の見直しについては、平成 15 年度年間事業評価に係る当委員会意見書でも指摘しているところ、変化する環境条件の中で革新的なことを行った場合など、特に取り組みが良好なものを従来の「A」から区別して、新たに上位段階として加えることや、業務改善につなげる前向きな意味での「C」活用を促進するとの考えのもと「C」の基準の考え方を見直すこと、などを含め、新たな中期サイクルの下での平成 17 年度評価に向けて、評価の段階の在り方を検討するよう期待する。

2. 制度運用、その他について

- (1) 業務運営評価制度は、常に自己改革・改善しうる自律性のあるマネジメントへの転換と定着のためのツールであるとの認識のもと、本制度とマネジメントシステムとの連携強化について、制度自体の有効性を高めていくとの観点から検討が望まれる。また、例えば現場におけるグッドプラクティスといった情報共有への活用など、現場の自己改革・改善を促す仕組みとしての更なる活用も望まれる。
- (2) トップマネジメントには、外部環境の変化に対応した組織のミッションの明確化・見直しが期待されるところ、制度導入後 3 年となる平成 17 年 3 月での業務戦略改定は、自律的に目標の再設定を行った例として評価される。
- (3) 国民により分かりやすい評価書とするためには、例えば評価の意義付けをもっと書くとか、前年度と比べての変更点や特徴をまとめてみるなど、引き続き工夫が求められる。特に要約については、将来の業務戦略改定への活用も視野に入れて、想定外の新たな展開などを、毎年度の評価にもきちんと折り込んでいくことが有益である。また、取り組むべき「課題」の重点化も、評価の分かりやすさ向上に資する一つのアプローチとして、参考となる。

以上

委員一覧（座長を除き 50 音順）

高木勇三 日本公認会計士協会常務理事（座長）

岩崎慶市 株式会社産業経済新聞社論説副委員長

大住莊四郎 関東学院大学経済学部教授

角田 博 社団法人日本経済団体連合会参与

城山英明 東京大学大学院法学政治学研究科助教授