

## 業務運営評価制度の評価

### 【評価の視点】

国際協力銀行は、行政活動の一端を担う立場から、以下の5項目を主な目標として、平成14年度より業務運営評価制度を導入しました。今次業務戦略評価では、平成20年10月に予定されている組織移行を踏まえ、以下の5項目に照らして、妥当な取り組みがなされたか、また目標達成のために必要な改善措置が講じられたか、との視点から分析・評価を行い、本行の業務運営評価制度の評価を行いました。

### 【業務運営評価制度導入時の主な目的】

- 国民に対する説明責任(アカウンタビリティ)の徹底
- 国民的視点に立った成果重視の業務運営の推進
- 自律的な業務運営の確保
- 機動的・効率的な執行体制の確保
- 統合機関としての潜在的価値の発揮

### 【評価の方法】

評価に際しては、評価結果(年間事業評価・業務戦略評価)、有識者委員会の意見、評価制度の運用実績(制度改善の取り組みも含む)を参考としつつ、上記の5項目毎に、「主な成果」及び「主な課題」を抽出しました。その際、新組織における評価制度の検討に資する情報も盛り込むよう留意しました。

### 【評価対象期間】

平成14～19年度(評価制度導入時より昨年度まで)を対象としました。

## ・総括評価

### (1) アカウンタビリティ確保と自律的な業務運営の推進

本行評価制度は、「業務戦略評価報告書」「年間事業評価書」の公表や年間事業計画(各指標の計画値含む)の年度初の公表、分かりやすさを追及した情報発信等を通じ、アカウンタビリティ確保の手段としては相当に充実した内容に整備されたと思われます。また、PDCAサイクルを本行業務に定着・浸透させ、中期的サイクルでの業務戦略の見直し、定性的な面の積極的な評価手法(顧客ニーズへの対応、事業環境の変化への対応等)を通じ、自律的な業務運営や顧客ニーズへの適時適切な対応を促進した点も主要な成果として挙げられます。

### (2) 内部マネジメントへの活用と業務改善に向けた取り組み、統合効果の継承・維持

他方で、評価結果を踏まえた内部経営情報としての活用や現場での業務改善に向けた取り組みとしては、評価結果のマネジメントへの活用方法が明示的でないことや、部署横断的な業務の反省・教訓について知見の共有が限定的であったため、これらの一層の活用方法については各課題の指標設定のあり

方等も含めて更なる検討の余地があると思われます。また、統合機関として発足した本行は、組織横断的な業務戦略・課題の設定や前身機関からの業務手法・意識の組織全体への発展等を通じて相乗効果を発揮しましたが、こうした強みは新機関への移行後も意識的に維持していく必要があります。

### (3) 政策金融機関に求められる機能の発揮と業務運営評価制度の意義

本行は我が国の対外経済政策を担う唯一の政策金融機関として、その時々々の政府の要請に応じた業務の遂行を求められています。今次業務戦略評価の対象期間(平成 17~19 年度)をとってみても、本行は、エネルギー・鉱物資源の需給逼迫・価格高騰への対応や、気候変動問題への対応、アフリカ向け支援の強化等、我が国政府の重点政策に沿った取り組みを強化すべく、それらを適時に業務戦略へ反映し、具体的施策を、年間業務計画へ盛り込みました。本業務運営評価制度では、このような政策を担う実施機関としての取り組み実績を、定量面および定性面から適切に把握し、各年度の年間事業評価および中期の業務戦略評価で反映させました。外部環境の変化が大きい業務を担う政策金融機関として、その使命と業務課題に対する本行職員の的確な認識と能動的な対応を促し、また、それらの成果に対する国民の正しい理解を得る上で、自律的で透明性の高い業務運営評価が必要であり、本評価制度は、その目的を少なからず達成したと考えられます。

## 制度導入時の目的に沿った個別評価

### 1. 国民に対する説明責任(アカウンタビリティ)の徹底

公的な業務を実施する立場から、事業実施による政策への貢献度、国民負担を含む財務状況、効率性・情報公開等への取り組みなどについて多面的に評価し、業務運営の状況について透明性を高め、国民に対する説明責任(アカウンタビリティ)の徹底を図る。

#### (1) 主な成果

##### 2つのPDCAサイクルの評価結果の公表

本行は、欧米諸国の公的金融機関や国際機関の先進事例も参考としつつ、我が国の他の政策金融機関に先駆ける形で業務運営評価制度を導入しました。評価制度においては、業務運営のPDCAサイクルを、中期的な「業務戦略」と年度毎の「年間事業計画」の2つのレベルで設定した上で、各々のサイクルの評価結果を「業務戦略評価報告書」(14~16年度、及び17~19年度(今次報告))及び「年間事業評価書」(各年度)として作成、本行ホームページ等を通じて公表することで、業務運営状況の国民に対する説明責任を果たしました。

##### 外部有識者委員会による透明性・客観性向上

本評価制度では、各界有識者からなる外部有識者委員会を設置し、各PDCAサイクルにおける本行の内部評価の評価手法及び評価結果の妥当性を検討しました。検討結果及び評価制度の運用改善に向けた委員会の意見書を評価報告書と併せて公表し、評価の透明性と客観性を高めました。

##### 定量・定性両面に基づく包括的評価

年度初に「年間事業計画(各指標の計画値含む)」を公表するとともに、「年間事業評価書」では計画値と実績値を比較明示することで、計画に対する達成状況を読者が容易に把握できるようにしました。更に、各課題の評価は、定量評価(定量指標の計画に対する達成状況)を出発点とし、定性面で

の評価(質的側面や指標化していない取り組み等)を加味して段階評価を行いました。このようなわかりやすい評価手法により、評価の透明性を高めるとともに、本行の業務実績の成果を定量指標の数値実績に偏重したものとせず、定性面も十分に考慮した包括的な評価を実現しました。

#### 段階評価によるメリハリある評価

段階評価を三段階とし、各課題間の評価結果をわかりやすいものとししました。また、平成16年度までの評価手法では段階評価結果は上位段階に偏在していましたが(A~C段階のうちA乃至B)、平成17年度から評価基準を変更し(評価目線を高めに変更)、評価結果が各段階に分散し( ~ 段階のうち が標準的なものとして分布)、各課題間の優劣が付いたメリハリのある一層わかりやすい評価結果となりました。

#### 読みやすさ・分かりやすさを重視した情報発信

評価書の構成において、事業分野毎に各課題の評価内容の要約を設けたり、本文中に代表的な取り組み事例やグッドプラクティスの事例をコラムで紹介する等、読者にとっての読みやすさを追求しました。評価結果の公表では評価結果を一覧にまとめたり、代表的事例へのリンク設定を行う等、視覚的にもわかりやすい情報発信を行いました。

## (2) 主な課題

#### 定性評価の客観性確保

評価手法に関して、定量指標が設定されていない定性面だけの課題やモニタリング指標だけの課題の評価については、過去の本行の取組状況等を勘案した相対的な定性評価となったため、段階評価について、計画値のある定量評価を含んだ課題との比較根拠が必ずしも明確ではありませんでした。

#### 評価結果公表後のフォローアップ

評価結果は公表しましたが、評価報告がどの程度読者に読まれているか、国民に理解されているかという点については特にフォローアップは行いませんでした。この点、例えば、本行業務運営評価の関連ホームページへのアクセス数の定期モニタリングや、読者一般向け、あるいは特定の読者階層を対象にして、評価書の課題・指標や評価結果に関するコメントを求めることなども考えられます。

## 2. 国民的視点に立った成果重視の業務運営の推進

公的な業務を実施する立場から、国民に対する成果の視点に基づく業務の方針・具体的な目標を予め明らかにし、その結果に対する国民の評価を積極的に仰ぐことにより、絶えず成果を意識した「目標管理型」の業務運営の推進を図る。

## (1) 主な成果

#### 国民的視点に基づいた業務の整理

国民的視点から本行業務を体系的に整理し、3つの基本業務分野(事業、財務、組織能力)と6つの事業分野(国際金融秩序安定への貢献、開発途上国の経済社会開発支援、等)からなる業務戦略を策定しました。更に、本行として各年度を通じて取り組むべき「課題」、各課題に対する取り組み例、取り組み状況を評価・モニタリングするための「指標」を設定することで、政策金融機関とし

て我が国政府や国民の要望・期待や、国際経済社会のニーズに対する具体的な取り組み状況を明らかにしました。

#### 「目標管理型」業務運営の定着

毎年度初に公表する年間事業計画の中で各評価指標の計画値も公にすることで、組織として対外的にコミットした計画値を意識して業務に取り組む、成果実現を重視した「目標管理型」の業務運営を行内に定着させました。

#### 国民の声の反映

業務運営評価制度導入時にパブリックコメントを実施し、寄せられた意見（「第三者による助言等の積極的活用」、「評価部門の独立性」、「評価指標の定性面の重視」、「表現のわかりやすさ」、等）を制度運用や指標の設定に反映させました。また寄せられた意見とそれに対する本行の考え方及び対応を本行ホームページで公表しました。

#### 利用者の視点に立った業務改善

業務運営評価制度に基づき、平成 15 年度及び 18 年度の 2 回にわたって利用者アンケートを実施しました。寄せられた意見とそれに対する本行の対応について本行ホームページで公表するとともに、結果を行内にフィードバックし、利用者の視点に立った業務改善に取り組みました。

## (2) 主な課題

#### アウトカムの評価のあり方

評価制度において設定されている評価指標はほとんどがアウトプット指標（承諾案件数、セミナー・調査の取り組み件数等）であり、目的に対する効果の発現度合いを示すアウトカム指標は限られていました。本行業務の性質から、取り組み実績が一定の成果を挙げるまでにはタイムラグが生じる場合も多いため、特に年間事業評価におけるアウトカム指標の採用には困難な面がありますが、国民的視点に立った場合、出融資案件やセミナー・調査等の取り組みの具体的な効果発現の内容については関心が高いと思われます。指標面の不足を補うために、アウトカムを意識した定性的な記述による補足を充実させるとともに、過去の取り組み実績（案件承諾、業務協力協定・覚書、調査・提言等）に基づく発現効果の中長期的な時間軸で反映させるアウトカムの測定方法についても検討することが重要と考えられます。

#### 社会的ニーズに対する成果指標

上記とも関連しますが、評価指標は主に「課題」に向けたマイクロレベルでの達成状況を評価するものとなっていますが、国民的視点に立った社会的ニーズへの対応を大局的見地からの確に把握・評価するための指標の設定についても、検討してゆくことが重要と思われます。（例：事業課題3「国際機関・海外公的機関との積極的連携」に対して、政策対話や協調融資保証案件等の連携という手段を通じどのようなインパクトを生み出したか、等。）

### 3. 自律的な業務運営の確保

政府の対外経済政策を適切に実施する立場から、政府の政策変更に沿った機動的な対応を行うことは当然ながら、自ら目標設定し、評価し、改善を図る「企画立案(Plan)」-「実施(Do)」-「評価(See)」のサイクル(「PDSサイクル」<sup>注)</sup>)を本評価制度に組み込むことを通じ、業務の不断の見直しなど、業務運営の自律的な改善を図る。

注) 現在では、「企画立案(Plan)」-「実施(Do)」-「評価(Check)」-「フィードバック(Action)」の、「PDCA」サイクルに基づき業務運営を行っています。

#### (1) 主な成果

##### 自律的な PDCA サイクルの運用と定着

本行の業務運営評価制度では、業務戦略及び年間事業計画を各部署が主体的に策定しつつ、全体的な調整を経て確定しました。更に、年間事業評価では、現場レベルの各部署における実績登録と自己分析、国際金融等業務と海外経済協力業務の各業務統括部門における自己評価、総務部業務運営評価課による客観的なとりまとめ評価により、経営役員会で内部評価の結果が審議されました。これら内部評価は、外部有識者委員会での検討を経て、対外公表されるとともに、行内各部署へフィードバックされました。このような組織横断的な業務運営の枠組みによる自律的な PDCA サイクル制度を定期的に運用し、定着・浸透させました。

##### 部署単位での自己分析と目標管理型業務の促進

年間事業計画の策定では、各部署単位で計画値を主体的に策定し(各業務の統括部門が計画値の妥当性を総括精査)、中間期及び通年の実績値のレビューを行い、各々の計画に対する達成状況について定量面・定性面の双方から自己分析・報告し、本行全体のみならず、部署単位における目標管理型の業務運営の意識を醸成させました。

##### 「指標外の取り組み」等の評価を通じたプロアクティブな業務の推進

年度毎の取り組み実績の評価では、各指標の定量的な達成状況に加え、質的側面(スキームの高度性、手法の先進性・革新性、利用者・受益者へのインパクト等)や「指標外の取り組み」、更に課題に対応した「追加的な取り組み」を追加評価しました。このような評価手法により、現場での新たな事業分野や業務手法への取り組みや、利用者・受益者の視点に立った業務改善に関して、本行のプロアクティブな業務を促しました。

##### 事業環境・顧客ニーズを踏まえた自律的なミッションの再設定

本制度導入から3年を経過した時点で業務戦略の見直しを行い(平成16年度末)、事業環境や顧客ニーズ(我が国政府の政策、世界・日本経済の動向、我が国国民の関心等)の変化を踏まえて、課題や指標の妥当性を評価し、例えば「平和構築への貢献」など、新規課題の追加や、各課題間の評価指標の再編及び指標定義の改訂を行いました。本評価制度では、各年度の事業環境についてレビューするとともに、設定されている評価指標外の取り組みについても各課題の意義に照らし合わせて積極的に評価へ反映させるという評価手法を導入することで、既存の業務課題の枠組みだけに捉われない、自律的なミッションの再設定を可能とし、本行に期待される役割を自律的に模索し、取り組んでいくという業務スタイルを促しました。

### 経営的視点に立った戦略的評価の実践

平成 17 年度の年間事業評価より、段階評価の基準を見直し、全体の中で標準的な取り組みを行った課題が中位段階となるよう位置付けました。また、個別課題の段階評価において、取り組み状況としては優れている、あるいは良好な場合であっても、事業環境の変化等に照らし、今後の取り組みに留意が必要なものについては、「 」と評価することで、経営的視点に立った戦略的な評価を実践しました。その結果、優れた取り組みや今後留意が必要な取り組み等が浮き彫りとなるメリハリの効いた評価結果となり、各課題の評価の特徴と今後の業務課題に対する本行役職員の認識を容易にしました。

## (2) 主な課題

### より吟味された計画値の策定

年間事業計画の計画値を策定する際には、各指標の計画値の設定水準の妥当性について、単に前年度実績を上回ることで終わらず、事業環境の変化や経営的視点を踏まえた、より一層の吟味が必要と思われます。また、前述の2.(2)とも関連しますが、国民的視点に立った社会的ニーズ等の的確な把握という観点からは、設定指標そのものの妥当性について、不断の見直しを継続してゆくことが重要です。

### 評価結果の次年度業務改善への活用

年間事業評価が完了するまでには約半年程度の期間を要しています(例年、9月乃至10月に前年度の実績評価結果を公表)。前年度の評価結果を次年度業務の改善に活かすためには、タイムリーに評価結果を現場へフィードバックすることが重要であり、年間事業評価に係る作業前倒しの方策(評価作業の迅速化、評価指標の簡素化、業務運営評価制度システムの改善(入力作業の簡便化)等)やフィードバック頻度の増加(四半期、月次のモニタリング態勢の確立)等の対応を講じることが必要です。

### 課題間の優先順位付けによる戦略的業務運営

設定された各課題間には優先順位が存在しませんが、戦略的な業務運営を推進する上で、例えば年度単位で、計画時の重点課題を設定することや、評価時に特定の課題へ重み付けをすることにより、課題間のメリハ리를付けることも考えられます。

### 評価結果を通じた経営的メッセージの理解促進

前述の3.(1)「主な成果」に記した通り、取り組み実績は計画に比して良好であっても事業環境の変化やニーズ等を踏まえ「今後の取り組みに留意が必要」と考えられる課題には敢えて「 」の評価を付すことがあります。こうした経営的メッセージの意義よりも段階評価の表面的な結果に目が奪われがちな面も一部では見られましたので、段階評価の付与方法について更に検討するとともに、役員による評価制度・結果の十分な理解と周知が必要です。

### 実績値のタイムリーな把握

各部室の実績については、業務運営評価システムへの常時登録が可能となるようにシステム面での改良を行い、各部室が実績値をタイムリーに入力し、常に計画値達成状況を念頭に置いて業務に取り組めるようインフラ整備を行いました。ただし、随時登録・実績把握の運用状況は、部署により対応に差異がありました。

#### 業務改善に向けた組織内の情報共有・情報活用

実績値の登録や自己分析シートの作成を通じて各部署における年間事業計画の計画値達成に向けた自己点検機能は促しました。他方、各部署の業務の取り組み結果から得られた反省や教訓等を組織全体の共有資産として部署横断的に情報共有し、業務改善のために活用するには至りませんでした。評価の付与とは別途、これら情報の蓄積や活用方法については、検討の余地があると思われます。

#### 評価制度と部署・個人の業務との一体化

本制度の課題設定は、組織の構成単位や業務スキームに捉われない国民的視点に立った課題横断的なものとなっています。他方、それらの課題体系と組織単位が必ずしも一致していないため、各課題の評価は部署単位の実績評価には直結していません。このため、部署レベルで計画値達成に向けた取り組みは促しつつも、組織全体としての課題達成に向けたインセンティブと部署および職員個々人の日常業務との認識が必ずしも一体化していたとは言えなかった面もありました。この点、評価結果をどのように部署単位での業務面でのマネジメントへ活用してゆくかという明示的な指針を提示することが重要と思われます。

#### 承諾案件以外の取り組みの評価の充実

定量指標として、覚書・業務協力協定、調査・提言等の件数を実績計上しましたが、これらの取り組みが、その後の具体的な案件実現等の成果に結びついたかという点について、網羅的なフォローアップは行っていません。覚書や協定等の締結が自己目的化しないよう、これら指標の評価方法等について留意・検討する必要があると思われます。

## 4. 機動的・効率的な執行体制の確保

対外経済政策に関する我が国唯一の政策金融機関として、経済的、社会的、その他緊急的な事態に対する政府の政策上の要請に加え、自ら我が国および国際経済社会の情勢変化を踏まえた国民の要請や利用者・受益者のニーズを適切に把握し、適時・的確な対応の確保と業務の効率性の両立を図る。

### (1) 主な成果

#### 外部環境変化に応じた機動的な業務執行の促進

年間事業評価の際には、評価指標としていない取り組みであっても、課題や課題の取り組み例に照らして有効な取り組みであれば、「指標外の取り組み」あるいは「追加的取り組み」として、定性面から積極的に評価する手法を取り入れました。これにより、外部環境の変化に能動的に対応した業務執行を促進し、機動的な執行体制の確立に貢献しました。

#### 現場レベルと経営レベルとのコミュニケーション促進

計画に対する達成状況や未達成要因を分析し、取り組み実績の事例や、優れた取り組みを抽出・報告することで、事業環境や顧客ニーズに関する現場情報の経営層に対するフィードバックを行い、現場レベルと経営レベルとのコミュニケーションの促進を図りました。評価制度の運用を通じて、これら現場から発信された包括的な情報を、業務の戦略や方向性を認識・検討する材料として提供しました。

### 期中モニタリング結果の活用

通年毎の評価指標の達成状況の集計にとどまらず、期中モニタリングで上半期終了時点における実績値をレビューし、総合的な計画値の達成状況と全体に占める各部署の貢献度合いを各部署が把握できるようにするとともに、下半期の業務態勢の見直しや計画達成に向けた取り組みの強化や、次年度の年間事業計画策定の参考情報としても活用しました。

### 業務戦略・年間事業計画の策定を通じたニーズへの適時・適切な対応

外部環境を踏まえつつ業務戦略を中期で見直すとともに、年間事業計画を毎年度策定することにより、本行に対するニーズに適時・適切に対応した業務の推進を図りました。具体的には、制度導入 3 年を経た時点(平成 16 年度末)で業務戦略を見直し、課題・指標を再編し、組織課題では「現地機能の強化」を、事業分野では「平和構築への対応支援」を新たな戦略課題として追加しました。

## (2) 主な課題

### 評価結果の経営情報としての一層の活用

年間事業評価のプロセスに約半年程度の期間を要しており、評価結果を翌年度の業務取り組みに向けた経営情報として活用する上では情報の鮮度が落ちてしまいます。しかしながら本行業務の性質上、実績値集計には年度終了時からある程度の期間を要すること、更に単に定量実績の集計にとどまらず、質的側面や指標以外の取り組みについても丁寧に捕捉して評価することの有用性を踏まえれば、むしろ評価結果を中期的視点に立った経営情報として活用することが現実的とも言えます。また、段階評価まで行わなくとも、定量実績値のみをより短いサイクルでモニタリング・報告し、経営情報として活用することも考えられます。

### 評価結果の内部マネジメントへの活用

評価結果の内部マネジメントへの活用については、本行業務をより一層機動的・効率的に推進していくため、評価結果を、内部における資源の再配分といった、業務執行体制に反映していく等の検討余地があるものと思われます。

### 外部環境・ニーズの急変時の柔軟な対応

対外的に一旦公表された計画値については、年度途中における指標や計画値の見直しを一切行いませんでした。政府の政策判断、経済環境の悪化・好転等、当初計画設定時に比べて外部環境が変化した場合にも、評価は未達成要因を定性的に補足するにとどまり、定量実績には直接反映させることにはなりません。外部環境・ニーズの急変等、当初計画値の妥当性や前提が失われた場合の評価への反映や計画値の見直し方法については、明示的なルールの策定を検討する余地があると思われます。

### 未達成課題・指標に対する組織全体的な取り組み

計画値が未達成であった場合の課題・指標に対する要因分析や業務改善に向けた取り組みについては、各部署単位で対応に差がありました。組織全体として PDCA サイクルに沿った業務改善を確実なものとするためには、特に留意すべき課題(「 」評価)については、当該課題の対象部署毎の個別対応に留まらず、組織全体としての認識周知と対応を促す仕組みを構築する必要もあると思われます。

### 投入資源情報の活用

各課題の取り組み実績は、計画に対する達成状況等により評価されていますが、他方、これら成果



実現のために投入された資源については、評価の際に特段考慮していません。評価結果を経営情報として活用する上で、また、公的機関として国民に対して業務の効率性を説明する上では、投入資源と業務実績双方の情報収集と提供が有益なものになると思われま

## 5. 統合機関としての潜在的価値の発揮

国際協力銀行として取り組むべき課題についての認識を共有し、前身である日本輸出入銀行と海外経済協力基金の国際金融・開発支援の活動を通じて得られた開発途上地域に関する経験・ノウハウや、多方面とのネットワーク等を有機的に結合し、その潜在的価値の具現化を図る。

### (1) 主な成果

#### 業務区分を越えた業務戦略・課題の設定

業務戦略および課題については、国際金融等業務や海外経済協力業務という法定の業務区分に基づいた構成とせず、国内外のニーズに対する組織横断的な業務戦略及び課題を設定し、これに沿った組織全体としての取り組み状況进行评估することで、旧日本輸出入銀行と旧海外経済協力基金の統合機関としての長所を組織内外で認識することに貢献しました。

#### 各業務部門独自の強みを生かした組織能力向上

JBIC の前身機関である日本輸出入銀行及び海外経済協力基金で培ってきた業務手法や意識(環境審査やソブリン審査手法等)を両業務横断的なレベルにまで発展させました。各々の業務部門が有する知見やノウハウ、人的・組織的ネットワーク、支援ツールを案件形成や案件監理における顧客との交渉・連携で活かし、相乗効果による組織能力向上に貢献したと言えます。

#### 海外駐在員事務所における情報優位性の発揮

特に海外駐在員事務所においては、両業務の統括窓口として業務横断的な機能を担い、開発途上国政府や、現地日系企業、業務連携先の必要とする情報をタイムリーに提供するとともに、両業務の有するノウハウやネットワークを用いて情報収集に努めた結果、総合的な情報優位性を活かした業務運営を効率化・円滑化を図ることができました。

### (2) 主な課題

#### 統合成果の持続的な発揮

両業務の相乗効果については、個別案件レベルでの連携実績にとどまらず、上記「成果」で採り上げている業務上の意識面ないし執行体制等の変容が挙げられますが、組織統合の成果を新機関移行後も維持してゆくためには、現状に勝る意識的な取り組みが求められます。

以上