

# 独立行政法人国際交流基金の平成15年度の業務実績に関する総合評価

## 業務実績全体の評価

### 1. 全般的評価

独立行政法人国際交流基金（以下、同基金）の任務は、独立行政法人国際交流基金法第三条に規定されているように、「国際文化交流事業を総合的かつ効率的に行うことにより」、「良好な国際環境の整備並びに我が国の調和ある対外関係の維持及び発展に寄与すること」にある。即ち、同基金は、対外関係の改善を主たる目的として総合的に国際文化交流を行う唯一の機関であり、その評価は、主に、（1）同基金が、日本政府の示す外交政策に従って、外交上の効果がより高く得られるように事業を行ったか、また行う体制を整備出来ているかということ、並びに（2）運営及び業務に関する合理化・効率化の為の措置を実施することによって、より効率的な事業の展開を行っているかという2つの視点から行われる。同基金の平成15年度の業務は、これらの2つの視点を中心に評価した。理事長のリーダーシップの下、開かれた組織とその効率的運用を実現するために、機構、事業、運営及び人事の改革を着実に開始し、全体として中期目標達成に向け良いスタートを切ったと評価出来る。

#### （1）外交上の必要性への対応

まず、同基金は、平成15年度において、外交上重要なニーズに概ね対応して事業を展開することが出来たと評価出来る。その中で、日米交流150周年、日・アセアン交流年2003、ロシアにおける日本文化フェスティバルといった周年事業等の大型文化事業に関しては、外務本省及び在外公館の要望は概ね実施され、特記事項の形で纏められた在外公館のニーズについても、概ね実施された。

また、日本政府の示す外交政策に従って、外交上の効果がより高く得られるように事業を実施するための体制作りについては、一部プログラムの見直しを行い、事業の選択と集中を進めている。同基金は、外交上の必要性の高い事業の実施の確保という観点から、外務省と共同して、事業に更にメリハリをつけるための検討作業を早急に行うべきである。また、年度途中に発生する外交上重要な案件に対応するための予算を拡大したこと、及び国・地域別の事業実施体制を強化するため、理事の地域別責任体制を導入することとしたことも評価出来る。また、3年以上継続助成することは原則として中止する等、助成プログラムの効果的運営のための取り組みも行われている。

#### （2）業務運営の効率化（予算、資金計画、収支計画を含む）

また、業務運営の合理化については、全体として運営・機構・人事の改革が順調に進められたということが出来る。例えば、一般管理費の削減や運営費交付金関連の業務経費の削減については、平成15年度通年一般管理費が、平成14年度と比べて7%減少する等、中期計画に定められた数値目標の達成への尽力が認められる。自己収入の増加に

についても、適切な取り組みが行われている。一方、平成15年度においては、予算の1割弱の繰越金が発生している。今回の繰越は中東情勢の不安定化や相手方事情などの要因によるものであり、繰越金の存在そのものが問題となるわけではないが、下記2.でも述べるように、平成16年度においては執行管理のより一層の改善を行うことにより、国別・地域別政策を踏まえた機動的な予算執行を行っていく必要がある。また、適切な予算執行管理が行われたかを評価する観点から、適切な繰越と不適切な繰越に関する基準を明確化することが必要である。

また、四事業部門への再編のための準備は順調に進行しており、職員の計画的配置、人事交流及び研修を通じた職員・組織の専門性・効率性の強化に関しては、適切な第一歩が取られたと判断される。

さらに、人事評価制度に関しては、能力評価について16年3月に導入し、実績評価についても職員個人の目標設定を行うことを決定する等、目標達成に向けた尽力が認められる。

これらの制度改革については、制度の定着と運用上の工夫を見守りたい。

以上により、同基金は、平成15年度において諸改革を着実に開始し、中期目標達成に向け良いスタートを切ったと評価出来る。但し、今後、改革の成果が本格的に現れていくことを確認していく必要があり、その際には下記2.の点について留意していく。

## 2. 今後の業務において取り組むべき措置及び来年度以降の評価のため注視する点

中期目標の達成に向け、同基金が、今後取り組むべき措置、及び外務省独立行政法人委員会として、来年度以降の評価の為に注視する点は以下の通りである。

### (1) 外交上の必要性への対応

(イ) 外交上の必要性の観点から、「文化芸術交流の促進」や「海外日本語教育、学習の支援」、「海外日本研究及び知的交流の促進」といった各事業分野の基本方針を外務省及び同基金の間で早急に検討すべきである。

(ロ) 外交上の必要性の観点からどのようなプログラム・事業に重点を置いて、どの程度の予算を用いて実施すべきかについては、同基金の基本的任務・目的に係る極めて重要な課題であり、同基金は、外交政策の企画・立案に責任を有する外務省と共同して更なる検討を早急に進め、事業にメリハリをつけていく必要がある。

(ハ) 上記(イ)及び(ロ)に鑑み、同基金が行う自己評価において、中長期的視点から外交上の必要性を踏まえた効果を測る基準の設定を検討し、外交上より高い効果を得られる事業を優先して採用すべきである。

(ニ) 一方、外交上の必要性に照らし、事業にメリハリをつけていくにあたっては、外交という業務の性格に基づき柔軟性の確保についても配慮する必要がある。

(ホ) 外務省が、在外公館によって示された国別ニーズを踏まえ事業を実施する

ことを同基金に求める前提として、公募事業における在外公館の推薦順位付けや「特記事項」等、在外公館等による文化交流事業の要請について、外務省として、外交政策に照らしてどの案件を外交上より優先して実現すべきか判断するメカニズムを、同基金と共同で作る必要がある。

## (2) 業務運営の効率化(予算、資金計画、収支計画を含む)

- (イ) 機構改革の実施、職員の計画的配置、人事交流、研修といった措置を通じた、他機関との連携の強化、専門性の強化や組織の効率性の強化等の成果については、今後明らかになるものであるため、来年度評価に向け、注視を続けていく。その際には、関連措置の実施による効率性の向上または効果の増大についての定量的なデータの整備を検討すべきである。
- (ロ) 支出予算の削減について、一般管理費、業務費の削減目標との関連でどのような対処がなされ、削減計画があるのかについて全体像が示されることが必要と考えられる。
- (ハ) 執行管理のより一層の改善を行うことにより、国別・地域別政策を踏まえた機動的な予算執行を行っていく必要がある。また、適切な予算執行管理が行われたかを評価する観点から、適切な繰越と不適切な繰越に関する基準を明確化することが必要である。

## (3) その他の業務の質の向上

- (イ) 事業の効果をより高め、また同基金の行う事業の認知度を高めるため、広報に力を注ぐべきである。
- (ロ) 海外の同種の機関との比較の視点を導入すべきである。
- (ハ) 同基金は、事業の性格から考えて、国民への広報のみならず、海外の人々に対する広報も重要であるため、来年度は、海外の広報に関連して評価に有用なデータを充実させるべきである。例えば、同基金の海外事務所のウェブサイトへのアクセス数、あるいは本部のウェブサイトへの海外からのアクセス数のデータ(代替データとしての英語部分へのアクセス)等が挙げられる。
- (ニ) 中期計画の別紙2の分野別計画への評価については、中期計画上明示されている指標、例えば数値目標(例えば、裨益者の70%以上から有意義であったとの評価を得る等)や外部有識者による評価、が中心となるが、より意義ある評価を行っていくために、更なる定量的なデータの整備を考慮すべきであると共に、評価が短期的な視野に限定されることの無いよう、同基金として、事業にどのような中長期的な効果が現れているかについて積極的に明らかにしていくことを期待する。

## 項目別評価の総括

### 1. 業務運営の効率化

- (1) 一般管理費の削減や運営費交付金関連の業務経費の削減において、各々、中期計

画に定められた数値目標の達成への尽力が認められる。

- (2) 四事業部門への再編のための準備は順調に進行しており、職員の計画的配置、人事交流及び研修を通じた職員・組織の専門性・効率性の強化に関しては、適切な第一歩が取られたと判断されるが、他機関との連携の強化、専門性の強化や組織の効率性の強化等の成果については、今後明らかになるものであるため、来年度評価に向け、注視を続けていく。その際には、関連措置の実施による効率性の向上または効果の増大についての具体的な数値による達成目標の設定を検討すべきである。
- (3) 評価データの収集については、外国により慣習の相違等からアンケートの収集等について評価データが完備していない事業があった。また、外部評価の実施において、同基金と類似の事業を行う他の文化交流団体関係者を評価者に加えた専門家による評価を実施しているが、今後、専門性・客観性の確保のために、専門家の選定の基準を明確化すべきである。

## 2. 国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上

- (1) 「文化芸術交流の促進」、「海外における日本語教育、学習への支援」、「海外日本研究及び知的交流の促進」、「国際交流情報の収集・提供及び国際文化交流担い手への支援」等の各分野において、数値目標は達成され、大部分のプログラムについて外部専門家が高い評価を行っている。他方、各プログラム・事業について、外交面から見た効果を踏まえた検討が行われるべきであり、事業の効果をより高め、また同基金の認知度を高めるため広報に力を注ぐべきである。
- (2) 同基金は、平成15年度において、外交上発生したニーズに概ね対応して事業を展開することが出来たと評価出来る。中東交流強化事業については必ずしも当初予定の規模で実施出来なかったが、周年事業等の大型文化事業に関しては、外務本省及び在外公館の要望は概ね実施され、特記事項の形で纏められた在外公館のニーズについても、概ね実施された。他方、来年度については中期計画の実施に向け以下の取り組みを検討すべきである。
  - (イ) 外交上の必要性の観点から、「文化芸術交流の促進」や「海外日本語教育、学習の支援」、「海外日本研究及び知的交流の促進」といった各事業分野の基本方針を外務省及び同基金の間で早急に検討すべきである。
  - (ロ) 外交上必要性の高いプログラムを優先させるため、一部プログラムの見直しが行われたが、今後、外交上の必要性の観点から、どのようなプログラム・事業に重点を置いて、どの程度の予算を用いて実施すべきかについては、同基金のミッションが組織の行動をコントロールする機能を果たしているかに係る極めて重要な課題であり、外務省と同基金で共同して更なる検討を早急に行う必要がある。
  - (ハ) 上記(イ)・(ロ)に鑑み、同基金が行う自己評価において、中長期的視点から外交上の必要性を踏まえた効果を測る基準の設定を検討し、外交上より高い効果を得られる事業を優先して採用すべきである。
- (二) 一方、外交上の必要性に照らし、事業のメリハリをつけていくにあた

っては、外交という業務の性格に基づき、柔軟性の確保についても配慮する必要がある。

(ホ) 外務省が、在外公館によって示された国別ニーズを踏まえ事業を実施することを同基金に求める前提として、公募事業における在外公館の推薦順位付けや「特記事項」等、在外公館等による文化交流事業の要請について、外務省として、外交政策に照らしてどの案件を外交上より優先して実現すべきか判断するメカニズムを、同基金と共同で作る必要がある。

(3) 中期計画において具体的に明記された形で見直し対象とされたプログラムについては、具体的な対応が行われており、平成15年度に行われた検討の結果、平成16年度のプログラム数については中期計画上の目標の1割減を達成出来る見込みである。一方、社会情勢等の変化に伴う重点シフトは重要であり、中期計画の実施に向け、今後も、外交上の必要性を踏まえてプログラムの厳選実施、縮小・廃止・拡充等の措置を実施すべきである。また、助成プログラムについては、その効果的運用につき配慮すべきである。

(4) インターネットによる広報については、魅力的なホームページ作成を進めた結果、平成15年度の下半期のアクセス数が年間アクセス目標を超えた。また、他の担い手との協力については、新たな案件を発掘されている。また、情報センターの設置のための諸準備を進める等の措置がとられている。他方、同基金は、事業の性格から考えて、国民への広報のみならず、海外の人々に対する広報も重要である。

### 3. 予算、収支計画及び資金計画

運用収入・寄付金収入については、予定を上回る収入を確保している一方で、支出予算については、全体としては効率的な執行に努めたが、中東地域の国際情勢の不安定化や相手方の事情等により一部の事業を延期せざるを得なかったこと等により、1割弱の繰越金が発生した。繰越金の存在そのものが問題となるわけではないが、執行管理について一層の改善を行う余地がある。一方、今後については、中期計画の実施に向け、適切な繰越と不適切な繰越に関する基準の明確化、適切な寄付金の性格の明確化が必要であり、かつ支出予算の削減についても、一般管理費、業務費の削減との関連でどのような対処がなされ、削減計画があるのかについて全体像が示されることが必要と考えられる。

### 4. 短期借入金の限度額

実績がないため評価対象外とした。

### 5. 重要な財産の譲渡、担保

実績がないため評価対象外とした。

### 6. 剰余金

実績がないため評価対象外とした。

### 7. その他

人事評価制度に関しては、能力評価について平成16年3月に導入し、実績評価についても職員個人の目標設定を行うことを決定する等の改革が進められたが、今後の

運用実績を注視したい。

(了)