

独立行政法人国際交流基金の平成16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

平成15年度においては、本委員会は「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」との評価を行った。平成16年度においては、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昭和47年の特殊法人国際交流基金設立以来最大規模の機構改革が行われる等、諸改革が引き続き着実に実施されると共に、事業の効果的な実施の面や運営及び業務に関する合理化・効率化の面について、昨年評価委員会が提示した課題に沿って、全体として適切な措置がとられているといえることができる。

特に、機構改革については、効果的な事業の実施に関連して、その成果が既に現れて始めていると認められる。例えば、機構編成について、文化芸術交流、日本語、日本研究・知的交流の3グループという大括りの編成とした結果として、事業の総合的な計画・調整機能が強化され、外交上の必要性に対する考え方の明確化のための検討が迅速に行われた。また、情報センターの設置を通じて、独立行政法人国際交流基金（以下、「基金」）の広報のための活動が大幅に強化された。他方、機構改革が、運営及び業務の効率化の面で更にどのような効果をもたらすかについては、今後の状況を注視する必要がある。

（1）外交上の必要性への対応

（イ）平成15年度評価において本委員会より指摘した事項に関しては、適切な取り組みがなされている。

（i）外交上の必要性の視点に基づき、文化芸術交流、海外日本語教育、日本研究・知的交流の事業分野における基本方針を策定するという点、及び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検討を行うという点については、外務省との協議を重ね、各事業分野についてそれぞれの国・地域の実情に沿った重点事業を明確化した中長期基本方針及び国・地域別基本方針を策定することによって対応されている。

（ii）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、より高い外交上の効果を得られる事業を優先して採用するという点については、上記の基本方針、及び周年事業や「特記事項」等の短期的な外交上の必要性を、平成17年度事業の採否決定時の事前評価の為の指標の一つとすることによって、外交上必要性の高い事業への選択と集中が図られている。

（iii）周年事業や「特記事項」（注：在外公館が外交上の必要性から「基金」に対し、特に実施を要請したい事業をその理由と共にとりまとめたもの）等、在外公館等による文化交流事業の要請について、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構築すべきという点については、平成16年度の特記事項の「基金」側への伝達プロセスにお

いて、在外公館からの要請を外務省において横断的に比較、精査し、外交上の優先度に比しランク別に分類した上で「基金」側に伝達し、事業を実施するという形で適切に対応された。

- (ロ) さらに、「基金」は、日米交流 150 周年記念事業、日韓友情年 2005、日・EU 市民交流年や中東交流年といった大型文化事業や、「特記事項」にて表明された在外公館の要望等、平成 16 年度の外交上重要なニーズに対応して事業を展開することが出来たと評価出来る。特に、平成 15 年度において、必ずしも予定通りの規模で実施できなかった中東交流特別事業については、外務省からの求めに応じ、平成 16 年度において、平成 15 年度比 2 倍以上の 285.1 百万円の事業を実施した。また、中韓に対する文化交流を強化すべきとの外務省及び国際交流基金の認識の下、平成 17 年度以降中韓に対する文化事業をさらに充実させるための体制作りが行われている。
- (ハ) さらに、ドイツとスペインの各々の公的文化交流機関であるゲーテ・インスティテュートやカーサ・アジア等、海外の国際交流機関との連携を通じ、海外でのより効果的な事業実施を図るための取組みが行われている。
- (二) これらについては、機構改革の結果として事業の総合的な計画・調整機能が強化されたこと、及び理事の地域別責任体制を導入したことの成果であると評価することができる。

(2)「業務運営の効率化」・「業務の質の向上」等

- (イ) 各種経費削減のための施策については、年度当初の計画を超える成果が得られている。また、日本語能力試験の現地経費の受験者負担等の原則の導入や会員数の増大をはじめとした自己収入の拡大のための取組みが行われている。さらに基金内での繰越基準をより明確化し審査を行った。中東情勢など止むを得ぬ事情や地域戦略の見直し等による予算の未執行額が 310 百万円発生しているが、未執行となった理由が合理的なものであると判断される。
- (ロ) 人事に関連する取組みについては、人事交流の量的増大が図られ、機構改革に沿った職員の計画的配置の結果超過勤務時間が減少する等の成果も見られるが、改革はまだ端緒にすぎたばかりであるので、今後の努力を注視したい。
- (ハ) 「基金」の事業の効果を高め、認知度を高めるための広報努力については、機構改革による情報センターの設置、及び民間からの人材登用の結果として大きな成果を挙げたと評価できる。
- (二) 分野別取組みや国・地域別取組みについては、中期計画に沿って順調に取り組まれており、裨益者によるアンケート結果及び外部有識者や在外公館による評価についても良好な成果を上げている。

(3)まとめ

中期目標の達成に向けた体制整備を引き続き着実に実施するとともに、運営及び業務の効率化、事業の効果的実施の点についても、多くの点で成果が現れており、全体として見れば、中期目標の達成に向けて順調な状況であるといえる。但し、下記 2 . の諸点については考慮する必要がある。

2. 今後の業務において特に考慮すべき事項

上記1.で指摘した事項の他、中期目標の達成に向け、「基金」が今後取り組むべき措置、及び本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) 国際情勢の変化に応じ、各事業分野の中長期方針及び国・地域別方針について、絶えざる見直しを行っていく必要がある。
- (ロ) 欧州地域における日本語の相対的地盤沈下に対する対応を行うとともに、日本語の学習動機・目的の多様化の現状及び日本語事業の対日理解の促進における高い効果に鑑み、日本語教育の体系化、教育モデルの策定に向けた取組みを強化していく必要がある。
- (ハ) 他団体との連携の積極的推進自体は評価されるべきものであるが、その前提として、国際文化交流事業の総合的・戦略的な展開を通じ、外国市民の対日理解を促進し、親日感を醸成し、他国との相互理解を深化させ、対外関係の改善を図るということを主たる目的とする「基金」の存在意義に照らし、どの範囲の事業にどの程度の資源を投入すべきかということに関し、「基金」単体のみならず、国際文化交流に係わる政策全体を視野に入れて、明確な考え方が、日本全体として確立されることが必要である。
- (ニ) 国際文化交流につき、外交上のニーズに応えつつ効果的に実施する上で海外拠点、生命線とも言える存在であり、ゲート・インスティテュートやブリティッシュ・カウンシルといった海外の諸機関に比べ、「基金」は海外拠点の体制が弱体であるということは否めない。そのため、「基金」側は、カーサ・アジア等、海外の同種の諸機関との連携といった措置を通じて、海外での国際交流情報収集、事業展開能力の強化を図っているが、既存の海外拠点についても、投入コストと成果をより厳密に比較しつつ、また政策的・戦略的な必要性も考慮しながら役割や機能の重点的強化を図り、外交上の効果を更に高めるための努力を行うことが必要であろう。
- (ホ) また、海外事務所の重要性を更に明確に示すためにも、事業実施の際の現地の団体との連携の成果等についても、より積極的に示していく必要がある。
- (ヘ) 「基金」の平成16年度の中国及び韓国向け事業については、計画に沿って順調に行われたと思われるが、中国や韓国における「反日」感情の高まりの状況に鑑みると、これら両国における対日感情の変化に対し、今後、国際交流基金としてどのような対応を図っていくのか、注視していきたい。

(2) 「業務運営の効率化」・「業務の質の向上」等

- (イ) 一般管理費の削減に関する中期計画の目標の達成は、大部分、事務所借料の削減によって確保が図られている状況であり、業務運営の効率化の趣旨をその他の管理費にも反映していくよう検討していくべきである。
- (ロ) 職員の計画的配置・研修・人事交流といった取組については、中長期的な視

野に立って毎年度着実に推進することが重要である。

- (ハ) 「基金」が設置している自己評価のための機関「評価に関する有識者委員会」の機能及び役割について、今後、個別の事業分野の専門的評価に重点を置く等、検討を行うことが必要と考えられる。
- (ニ) 人事管理のための取組みについて、実績評価の結果が現れ始めるのは平成17年度になってからであり、どのような活用がなされるのか今後の動きを見守りたい。
- (ホ) 役職員給与については、今後とも同法人の業務に見合う水準となるよう注視していく必要がある。
- (ヘ) 海外の同種の機関との比較の視点の導入については、海外同種機関との連携による情報共有体制の強化、海外拠点体制等に関する比較、評価の実施方法についての意見交換の実施等について「基金」の説明を受けたが、より明確に意識した取組みが行われる必要がある。
- (ト) 事業の成果を把握するための定量指標の導入については、更なる努力を行う余地があると思われる。例えば、研修事業については、プログラム毎に目標値を明確化し、より定量的な視野からの評価を導入することが可能であると思われる。
- (チ) 裨益者の満足度が中期計画上の目標を超えていることに満足せず、裨益者の評価が相対的に低い事業について、その理由を分析し、事業の一層の改善を図るべきであろう。
- (リ) 基金の事業の成果について客観的に把握し、それを積極的に対外的に広報するための取組みをさらに強化すべきである。

項目別評価の総括

1. 業務運営の効率化

平成15年度評価において本委員会が示した指摘に従って、支出予算の削減について、中期目標期間中どのような過程で削減を行う予定であるのか全体像が示された。また、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。

事業の目的に沿った大括りな構成による組織(3事業グループおよび情報センター)への改編という機構改革を行ったことは高く評価でき、さらに、事業の効果的な実施の側面に於いては効果が現れ始めているといえる。一方、機構改革が、運営及び業務の効率化についてどのような効果をもたらすか、今後の状況を注視する必要がある。

職員の計画的配置・研修・人事交流の為の取組みについては、昨年の本委員会からの指摘も受け、適切な取組みが行われており、研修・人事交流の量的な拡大が実現した他、事業の効果的な実施、業務の効率化の成果もあがり始めていると評価することが出来る。他方、これらの取組みについては、中長期的な視野に立って毎年度着実に推進することが重要である。

評価データの収集については、本年度についても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ので、更なる「基金」側の努力を期待する。なお、専門性・客観性の確保のために行う外部有識者によるプログラム毎の評価については、平成15年度評価における本委員会の指摘に従って、専門家の選定の基準が明確化された。

機構改革の実施、職員の計画的配置、人事交流、研修、他機関との連携といった措置を通じた職員の専門性や組織の効率性の強化等の成果については、機構改革を通じた職員の計画的配置による超過勤務時間の削減や、他機関との連携による事業の実施による経費の削減等の効果等、「基金」側の取組みについての説明を受けた。但し、効果を図る上での定量的なデータの整備については、今後、更なる努力が必要であると思われる。

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

外交上の必要性に応じた中長期事業方針の策定や事業・プログラムの重点化については、適切な取組みがなされた。また、周年事業や特記事項等、平成16年度の外交上重要なニーズに対応して事業を展開することが出来たと評価出来る。また、事業の見直し・改廃・縮小についても適切な取組みが行われていると評価出来る。

事業の効果をより高め、また「基金」の行う事業の認知度を高めるための広報の強化については、ウェブサイトを通じた広報、機関誌やメールマガジンを通じた広報、会員制度における会員数の5倍以上の拡大といった措置を通じて、大きな成果が挙げられていると認められる。今後は、会員の増加の為の努力をさらに行うと共に、広報効果の計測に向けた取組を行うべきである。また、海外への広報については、「基金」の海外事務所のウェブサイトへのアクセス数や本部のウェブサイトへの海外からのアクセス数といったデータの提供を「基金」より受け、全体として、昨年より改善されていることを確認した。さらに、他団体との連携については、多様な団体との連携を通じて、「基金」の負担経費節減と事業効果の拡大に取り組んでいる。

「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おり、在外公館からの評価も概ね高い。他方、事業の成果を把握するための定量指標の導入については、更なる努力を行う余地があると思われる。特に、研修事業については、プログラム毎に目標値を明確化し、より定量的な視野からの評価を導入することが可能であると思われる。また、裨益者の満足度が中期計画上の目標を超えていることに満足せず、裨益者の評価が相対的に低い事業について、その理由を分析し、事業の一層の改善を図るべきであろう。

海外事務所の運営の状況については、フェイス・トゥ・フェイスのリーチアウトによる現地メディアに対する働きかけについては改善の余地があるが、これ以外の点については各事務所が海外拠点としての機能を発揮するための努力を行っていると思われ。一方、「基金」の海外拠点の体制は、ゲーテ・インスティテュートやブリティッシュ・カウンシルといった海外の諸機関に比べ弱体であることは否めず、既存の海外拠点について、投入コストと成果をより厳密に比較しつつ、また

政策的・戦略的な必要性も考慮しながら役割や機能の重点的強化を図り、外交上の効果を更に高めるための努力を行うことが必要であろう。

3. 予算、収支計画及び資金計画

外貨建債券の購入を含め、収入全般に計画額を上回った結果となった。特に入場料の見直しや日本語能力試験事業の現地経費の受験者負担による収入については基金の増収努力による結果が現われたものとなった。

また、執行管理の改善については、定期的に事業部単位での予算の執行状況の報告を行わせ執行状況のきめ細かい把握を行うと共に、年度途中における事業の追加募集・実施やそのための柔軟な予算の活用など、機動的な予算執行を図るための措置が行われている。また、基金内での繰越基準をより明確化し審査を行った。中東情勢に伴う治安上の問題等止むを得ぬ事情や戦略の見直し等による予算の未執行額が310百万円発生しているが、未執行となった理由が合理的なものであると判断される。他方、未執行の適切性に関する考え方の整理については、さらなる取組みが必要であろう。

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

人事評価制度については、当初の計画どおり、説明会や評価者研修等の実施を経て、能力評価は平成16年度に本格導入、また実績評価は平成16年度内（機構改革後）に試行実施に入っており、人事申告カードの改訂などとともに、人事配置・能力開発・職員の意識改革への活用を始めている。但し、実績評価の結果が現れ始めるのは平成17年度になってからであり、どのような活用がなされるのか今後の動きを見守りたい。

また、役職員給与については、今後とも同法人の業務に見合う水準となるよう注視していく必要がある。

（了）