

独立行政法人国際交流基金の第2期中期目標期間の業務実績に関する 総合評価

I 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、「基金」)の第2期中期目標期間(平成19年4月1日～平成24年3月31日)の業務実績については、目標に沿って定められた中期計画で掲げる定量的目標値の達成も含め、主として以下の施策の実施によって、十分な成果を挙げたと評価することができる。特に、業務運営の効率化において、一般管理費では中期計画に掲げた目標を6.1%上回る21.1%の削減を達成し、運営費交付金を充当して行う業務経費についても目標値以上の削減を実現、人件費削減においても、平成17年度比で6%以上の削減を求められていたことに対し10.7%の削減を実現し、給与水準の見直しを更に進めることで、対国家公務員指数(ラスパイレス指数)も地域・学齢補正後の数値で平成18年度の107.9から平成23年度には99.2まで低下させるなど、計画を上回る実績を挙げたことを高く評価する。

●組織と業務のあり方の見直し

外部人材の活用や事業部門におけるチーム制導入等の組織運営の見直し施策と外部受託事業の積極的取り込みにより、事業の選択と集中を進めつつも、限られたマンパワーで事業の質・量の維持を図っている。また、事業収入を得ることが可能な事業における収入増の取り組みと外部受託事業の積極的受入れによる自己収入拡大の努力と併せて、収支バランスに留意した支出管理を行い、随意契約によらざるを得ないものを除いて競争入札への移行を着実に進めるなど、経営管理的な手法を導入した業務運営を行ってきた。これらの努力は、組織の機動性の確保と経費の効率化に大きく貢献した。

また、事業分野を超えて共通の重点テーマ(「平和構築」等)を設定した事業の企画実施にも取り組んできたが、これは事業効果を判りやすい形で社会に還元するという観点からも有益な試みとして評価することができる。

●外部との連携強化、ネットワークの拡充

国内における省庁や他の独立行政法人との情報共有の促進と連携の重要性については、政策の効率的な執行の観点から行政改革の流れにおいても指摘されている

ところであり、閣議決定等の遵守すべき事項を着実に実施することに加え、自主的な取り組みとして、内外の文化機関・教育機関との連携事業の企画実施の事例を重ねたことは評価される。特に、基金と類似する役割を担う諸外国の文化交流機関(ブリティッシュ・カウンシル、ゲーテ・インスティトゥート、韓国国際交流財団等)と毎年共同事業を行い、人的関係を築いてきたことは、今後の事業の幅を広げ、より効果の高い事業実施の基盤となるものと期待される。

事業効果を高めるためには、事業対象国のニーズや事情等の現地情報を踏まえた適切な事業選択と実施が重要になるが、情報収集の足場となるべき海外事務所の拡充が難しいなか、平成19年度に開始した「JF にほんごネットワーク(さくらネットワーク)」事業により、日本語普及事業を連携して行う提携機関が42か国2地域・118機関まで拡大されたことや、平成18年度に開始した中国「ふれあいの場」事業によって中国国内機関との提携により平成23年度末までに11の地方都市に文化交流事業実施の足場をつくったことは、効率的な事業実施という観点を含め、有益な取り組みと評価される。

●地域・国別戦略の強化

事業対象者や事業対象国に及ぼした効果を的確に把握するためには、予め地域・国別の戦略や重点が明らかになっていることが必要であり、地域・国別方針等の策定及び事業の調整機能を強化するため組織再編を行ったことや、事業部門において地域別のチーム編成をとっていることなどは、地域・国別戦略の強化に資する体制整備と評価することができる。

また、平成24年度から始まる新たな中期目標期間中は、毎事業年度、地域・国別方針を策定すると定めたことも、地域・国別戦略の強化の具体的な取り組みと認められる。

●情報発信機能の強化

基金では、日本のポップカルチャーが海外で高い人気と注目度を有することに着目し、ポップカルチャーを取り入れた文化紹介事業を実施すると共に、インターネット上で提供する日本語学習ツールにアニメ・マンガを活用することで新たな日本語学習者の取り込みに成功しており(平成23年度に開発を終了した「アニメ・マンガの日本語」ウェブサイトの平成23年度アクセス数は約240万件)、これらの施策の結果として、基金事業の海外に対する情報発信力は高まったと見ることができる。

日本の厳しい経済状況から国民の内向き傾向が現象として指摘されるなか、文化交流事業から得られる成果とその意義について効果的な広報を行い、国民の関心と事業への参加意識を高める努力を継続することが重要である。

また、本部事務所内に設置されているJFICを活用した情報発信と同施設の利用者増大についても引き続き取り組む必要がある。

2 今後の業務において特に考慮すべき事項

第3期中期目標期間中(平成24年4月1日～平成29年3月31日)は、特に以下の諸点を考慮した業務遂行により、個々の事業及び基金全体として、より大きな成果を上げることが期待される。

●地域・国別方針に則った事業の実施

実施した事業の効果を確実に把握し、その評価を次の事業企画に反映させるPDCAサイクルの運用には、事業対象国の事情を踏まえた地域・国別方針が不可欠である。既に第3期中期目標期間においては事業年度ごとに地域・国別方針を策定することになっているが、方針に即した目標設定のもと、事業分野を越える柔軟性も持ちつつ、機動的に事業スキームを運用することが重要である。

●業務の質の向上に資する評価の実施

上記の地域・国別方針に則った事業の実施でも触れたように、事業企画時に成果志向の目標設定を行うこと、事業実施後に効果の把握と検証すなわち評価を行うことは、PDCAサイクルの基本である。業務の効率化努力は堅持する必要があるものの、国際文化交流事業の特性に鑑み、中長期的に現れる成果を含め、より大きな事業効果を得るための業務の質の向上に繋がる評価が行われるよう、自己評価における指標のあり方を工夫する必要がある。その際、短期的には成果が現れにくい事業、研究開発的要素をもった実験的プログラムの実施も適切に評価されるよう配慮すべきである。

●事業成果の国民への発信

基金が行う事業には、人材育成や環境整備等を目的とするものでその効果が中長期的に現れるものが少なくない。事業実施効果や成果を、事業の最終受益者であるべき日本の国民に還元するため、事業が終了した後も事業対象者・機関とのコミュニケーションを維持し、時間が経過してから現れた効果・成果を把握するよう努め、これを国民に伝える取り組みが引き続き重要である。国内において文化芸術交流事業を実施することができない現状においては、基金の活動や基金が有する多くの情報を如何に日本国民に伝達して行くかが大きな課題である。

また、国際文化交流事業の重要性・必要性に鑑み、今後特に、基金の活動に対す

る国内の理解者・支持者の増加と事業への参画の促進を図ることに注力する必要がある。

●東日本大震災等により拡大した日本への関心を深化させる事業の実施

東日本大震災後に高まった海外の人々の日本に対する関心をより深い日本理解につなげる事業、震災の経験を国際社会と共有することで防災や災害復興面で国際社会に貢献する事業等を行い、日本と世界の人々との連帯を強化することに留意すべきである。

●文化芸術交流事業について

第2期中期目標期間中、平成19年12月24日付け閣議決定「独立行政法人整理合理化計画」により、平成21年度から「国内展助成」「国内公演助成」「国内映画祭助成」の各事業が廃止となり、さらに、平成21年11月に行われた事業仕分けへの対応として、平成22年度から「文化芸術交流事業については海外に重点化し、原則として国内事業は行わない」との方針を採っている。

しかしながら、第2期中期目標期間の基金の活動について聴取した結果、「文化芸術交流事業における国内事業の原則廃止」は、政府方針等に適切に対応した措置としては評価されるものの、一方で、本来の基金の目的である「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、我が国に対する諸外国の理解を深め、国際相互理解を増進し、及び文化その他の分野において世界に貢献し、もって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」（「国際交流基金法」第3条）こと、特に「国際文化交流事業の総合的实施」が困難になり、実施事業の効率性や効果を減ずる状況になることが懸念される。

具体的には、国内事業を行わないことにより、以下のような問題が生じ得る。

・双方向性のある、互恵的な文化交流事業の企画が困難となり、相手国及び相手国内のカウンターパートとなる機関・団体・人物との良好な関係構築に支障が生じる。

・国内の文化芸術関係機関・団体・人物との関係維持が困難になり、効果的な海外事業実施に必要な国内の情報収集に支障を来す。

グローバル化が進む世界において、文化芸術交流事業も、一方的な日本文化紹介・発信に留まらない「交流」と「協働」へ発展させていくことが必須である。中長期的観点から効果的・効率的な事業を行うためにも、双方向性を失わず、国内関係者との関係を維持できるよう工夫しつつ、事業を行っていくことが重要である。

II 項目別評価の総括

1 業務運営の効率化に関する事項

●一般管理費の削減

一般管理費については、中期目標期間の最終年度までに平成18年度に比べて15%に相当する額の削減を行うこととされているが、平成21年度に行った本部事務所の移転等により平成23年度末時点で平成18年度比21.1%(584百万円減)の削減を実現している。特に、人件費については、平成23年度末までに平成17年度に比べて6%以上の削減を求められていたが、平成18年度に導入した新給与制度の継続運用と、平成19年度以降に新たに実施した管理職賞与支給率の抑制、役職定年制導入等の経営努力によって、10.7%を削減しており、削減努力を高く評価する。なお、これらの施策により、対国家公務員指数(ラスパイレス指数)は平成18年度の126.1(地域・学歴補正後の指数は107.9)から平成23年度の119.5(補正後の指数は99.2)まで低下しており、適正化に向けて顕著な業績を挙げている。

今後は、国際文化交流機関としての役割を損なわないよう、業務の効率化は堅持しつつも、職員の士気に悪影響が出ないように留意すると共に事業の量・質や事業効果への影響を十分考慮し、海外の同種の機関の体制も参考にした上で、適切な人員体制のあり方を考えていく必要がある。

●運営費交付金を充当する業務経費の削減

運営費交付金を充当する業務運営経費についても、閣議決定の遵守を含め国際航空賃の節約や調達契約における価格競争の促進努力等により、中期目標で定められた「毎事業年度1.2%以上の削減を行う」の目標を大きく上回る削減を各事業年度において実現している。

契約における一般競争入札の実施に関しては、その割合を高めているものの(件数ベースで割合が平成19年度比24.7%の改善)、「随意契約等の見直し計画」に掲げた目標には達していない。基金が行う事業の性質上「真に止むを得ない理由による随意契約」もあることから、今後は、入札と契約の適正な実施に引き続き努めると共に、目標の設定方法を見直す工夫も必要である。

なお、業務経費の削減にあたっては、数値を減らすことだけを目的としないよう留意する必要がある。

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

●効果的な事業の実施

外交上必要性の高い事業の実施が目標とされ、「外交政策との連動という観点からの必要性」を事業計画に反映させる仕組みとして、外務省とは年度計画策定時に事前協議を行い、事業実施後は事業対象国に所在する在外公館から評価を得る等を業務フローに取り込むことで、これを実現している。結果として、実施の必要性が高いとの要望が寄せられた事業の実施率は第2期中期目標期間中の平均で76.1%となり、また在外公館からの基金事業に対する毎年度の評価では90%以上の公館から「特に優れている」「優れている」「順調」のいずれかの肯定的な回答を得ていることから、目標は達成されたと評価する。

●分野別の事業の実施

文化芸術交流分野においては、「東アジア共同体構想」、「日米同盟深化のための日米交流強化」等の外交政策に対応した事業や外交上の必要性が高い周年記念事業に優先的に事業を配分したほか、「東日本大震災復興基本法」に基づく東日本大震災からの復旧・復興に資する事業を着実に実施し、「新成長戦略」としての「クール・ジャパン」事業や若年層を中心に海外で関心の高いポップカルチャーを活用した事業も積極的に展開し、中期目標で定められた重点化を着実に実施した。

また、主催事業において参加者に対して行ったアンケートでは回答者の70%を超える人々から「有意義」との評価を得ていることから中期計画に掲げた目標は達成され、経費の効率化にも資する他団体との連携にも取り組み、事業は計画通り順調に行われたと評価する。

今後は、一方通行の文化紹介に留まらない交流型の事業の実施への配慮を求めたい。

日本語事業分野においては、それまでの援助・支援中心の事業展開から、より能動的な日本語普及事業の実施に重きを置く推進型事業への重点シフトが打ち出された。重点を置いた「JF日本語教育スタンダード」の開発と「JFにほんごネットワーク(さくらネットワーク)」の構築については、前者は平成21年度に第一版を公開し、その後改良を図りながら実用と普及に努めており、後者は平成23年度末までに42か国2地域・118機関までネットワークを拡大している。また、経済連携協定(EPA)に基づくインドネシア人・フィリピン人看護師・介護福祉士候補者への訪日前日本語研修事業や、米国への若手日本語教員派遣事業等の外交政策に対応した事業を実施している。インターネットを使った日本語教育に関する情報提供の拡充については、新たなウェブサイトの開設等もあり、平成23年度には各種ウェブサイトのアクセス数が約2千万件になる等大きな実績を挙げている。更に、日本語能力試験事業においては、実施

国・実施地を着実に拡大し、受験者数も第1期中期目標期間中の年平均約24万人から、第2期は年平均約45万人と大きく増加している。各種の日本語研修事業では研修生の70%以上から「有意義」の回答を得ており、この点も含めて中期目標は達成されたと評価する。今後もEPAに係る日本語研修事業等の政策的要請による特別事業が増えることが予想されるため、世界における日本語普及の推進という目的に対し、地域・国別方針を基礎として各施策の優先性を十分に検討したうえでリソースの配分を考える必要がある。

日本研究分野では、外交上の必要性を踏まえ、米国・中国・韓国に重点化しつつ各地の状況に即して日本研究フェローシップや中核的日本研究機関への包括的支援等、適切な事業スキームを用いて日本研究を促進している。支援対象機関やフェローシップ受給者に対するアンケート調査で70%以上から「有意義」の回答を得ており、第2期中期目標期間中の目標は達成されたと評価できる。更に各国の日本研究の状況を把握するため、欧州・中国・韓国・英国・オーストラリア・北米において日本研究者及び日本研究機関に関する調査に着手しているが、調査結果が今後の事業に反映され、調査の主な内容が公開されることを期待したい。

知的交流分野においては、事業対象国の事情や外交上の必要性を踏まえつつ、次代の知的交流の担い手育成と各国のオピニオン・リーダーと日本の有識者との間のネットワーク強化を重点においた事業を行い、支援対象機関やフェローシップ受給者に対するアンケートでは70%以上から「有意義」との回答を得ている。第2期中期目標期間中は、特にアジア・太平洋地域における日本理解の中核となる指導者の養成と域内ネットワークの構築を重視し、各国の次世代のリーダー層に着目したプログラム等の事業スキームの活用と、平成19年度から平成23年度にかけて実施された政府の「21世紀東アジア青少年大交流計画(JENESYS Programme)」への継続参加を通じて目標達成を図り一定の成果を上げたと評価することができる。また、助成スキームにより、様々な層の国民の海外との交流の促進にも寄与した。

海外事務所の運営に関しては、事務所のホームページのアクセス数・図書館来館者数・インクワイアリー(照会)件数・多目的ホール等稼働率といった様々な指標によって、第2期中期目標期間中にパフォーマンスが向上していることが確認できる。今後は、平成24年1月20日付け閣議決定において指摘された「他法人の海外事務所との機能的統合」の検討を進めつつ、地域・国別方針の作成や効果的な事業の企画・実施に必要な情報の収集機能及び関係団体との協力・連携の強化が図られることを期待する。

情報の収集・広報及び国際交流の担い手への支援の活動に関しては、事業仕分け及び平成22年12月7日付け閣議決定で定められた「広報関係予算の削減」のため、紙媒体による定期刊行物の廃止等を行い、ITメディア等を活用した効率的かつ効果的な情報提供に努めている。基金のホームページの年間アクセス数は目標値の100万件を超えている。国際文化交流事業の重要性・必要性に鑑み、今後は特に、基金の活動に対する国内の理解者・支持者の増加と事業への参画の促進を図ることに注力する必要がある。

●国民に対して提供するサービスの強化

事業広報については、経費削減のため紙媒体からインターネット活用に切り替えつつ、IT技術を積極的に活用してウェブサイトやメールマガジンを拡充し、若手職員によるブログ運用、ツイッターの開始等により機動的な広報が可能になった。また、事業報告書や調査結果等の事業成果のウェブサイト掲載を進めることで、国民への成果還元や国際文化交流への親しみを増す努力をしたことは評価される。引き続き、事業成果を判りやすく国民に提示していく努力を求めたい。

3 財務内容の改善に関する事項

●予算、収支計画、資金計画

各事業年度の予算計画・収支計画・資金計画については、収入見込みや予算の執行状況を踏まえた策定を行っているが、平成22年度末の運営費交付金債務3,349百万円が平成23年度末に311百万円となっていることから、第2期中期目標期間中において多くの未完了の事業が最終年度である平成23年度に繰り越されていたことが伺える。次期中期目標期間においては、年度間の事業の平準化に向けた努力が必要である。

●資金の運用については、安全かつ効率的な運用を図るため、外部専門家から成る資金運用諮問委員会を平成19年度に設置し、毎年度の資金運用方針及び計画を同委員会に諮ったうえで決定するというプロセスを経ることで確実性の向上に努めているが、外貨建て資産の運用については、為替リスクが局限されるよう限定的に行われるべきであり、そのあり方について、今後も継続的な検討が必要である。

●日本語能力試験の受験料収入を始めとする事業収入の拡充と外部受託事業の実施努力によって、自己収入の増加(第2期中期目標期間中の各年度自己収入額の平均は第1期中期目標期間中の平均額の1.5倍)を実現したことは評価される。

- 保有資産の利用・見直しに関して、政府方針等に沿って、不断の見直しが行われており、運用資金の一部の国庫納付や職員宿舎の売却を含め、不要資産の処分については適切に行われたことを確認した。

4 その他業務運営に関する重要事項

- 人事管理に関しては、事業部門におけるチーム制導入、役職定年制等の諸施策により、柔軟な組織運営が可能となり、組織の活性化が推進された。また、国内の省庁・地方自治体、国際交流機関・文化機関等との人事交流、外部人材の登用を行ったことにより、職員の視野の拡大や組織の専門性向上を実現していることを評価する。

- 施設・設備の整備・運営に関しては、保有施設である日本語国際センター、関西国際センターの宿泊施設の稼働率は概ね60%半ばを維持した。主催事業に加え、受託事業の積極的受入れに取り組み、地元自治体及び関連交流団体等の事業に積極的に協力することで、施設の有効な活用に努めていることを評価する。

両機関の施設の管理運営業務については、市場化テスト(官民競争入札制度)を導入して経費の効率化を図っているが、引き続き、業務合理化と経費効率化に取り組むことが期待される。

(了)