

年金積立金の管理・運用主体におけるマネジメント問題

—管理運用法人のアカウントビリティ制度を踏まえて—

藤野 雅 史

1. はじめに

わが国の公的年金積立金の管理・運用にあたっては、政府からの独立性の低さに問題があるとされてきた。その解決策の1つとして、管理・運用主体のあり方が見直され、かつては旧大蔵省資金運用部という政府内の一組織であったのが、2001年4月からの財政投融资制度改革によって、順次、厚生労働省の下に設立された年金資金運用基金に移管されてきた。さらには、2006年4月に年金積立金管理運用独立行政法人（以下、管理運用法人とする）が設立され、年金積立金の管理・運用は、法律上は政府と切り離されたより独立性の高い組織が担うことになった。

このような年金積立金の管理・運用主体のあり方をめぐっては、世代間の負担のあり方といった公的年金制度全体の問題、独立性の高い管理・運用主体のあり方をめぐるガバナンス問題、管理・運用主体が株主となることによって生じる投資先企業のガバナンス問題など、幅広い視点からの議論が欠かせない。しかし、前述のとおり、わが国の年金積立金の管理・運用主体は、すでに2006年4月から独立行政法人として再スタートを切っており、そのマネジメントのあり方もまた猶予ならない検討課題である。そこで本稿は、プロジェクト全体のテーマである「わが国の公的年金制度へのマネジメントからの接近」の一環として、年金積立金の管理・運用主体である管理運用法人のマネジメント問題に焦点をあてる。

2. 管理・運用法人のマネジメントの枠組み

独立行政法人のマネジメントの枠組みは、一般に、PDCA (Plan-Do-Check-Action) と呼ばれるマネジメントサイクルを基礎とする目標管理であるという（岡本他，2001，pp. 25-33，宮脇・梶川，2001，pp. 71-77）。目標管理 (Management by Objectives) は、1954年のP. F. Druckerの著書 *The Practice of Management* で取り上げられたことをきっかけに、多くの民間企業に普及していった経営手法である。その後、様々な研究者たちによる理論的な発展と確立を経て、1970年代にはすでに公的組織にも導入されはじめている¹⁾。

アメリカの連邦政府での成功事例をもとに、目標管理によるマネジメントサイクルを説明しよう (Brady, 1973)。その基本的なプロセスは、目標の設定、進捗度のモニタリング、結果の評価という3つのステップからなる。

設定される目標は、組織にとって重要な領域に関係するものでなければならない。ここで重要な領域とは、組織全体として取り組む優先事項であり、通常組織のトップから提案される。さらに、業績尺度として具体的な到達点を示す目標値を設定するとともに、それをいつまでに達成するかという期限を特定しなければならない。このような目標は、長期的な組織目的を達成するための戦略を明確化するものとされる。

進捗度のモニタリングは、通常、月次あるいは四半期ごとに経営協議会のような経営管理者

とその部下のミーティングによって実施される。フィードバック情報をもとに、是正措置や期限の再設定が検討される。それに対して、結果の評価は年に1回実施され、フィードバック情報は長期的な計画の再検討に利用される。

以上のようなマネジメントサイクルを管理運用法人にあてはめると、法人全体としての目標は、「年金積立金を長期的な観点から安全かつ効率的に管理・運用すること」となる。また、進捗度のモニタリングについては、管理運用法人では四半期ごとに経営管理会議によって把握されている(管理運用法人, 2007b)。結果の評価は、後述する業務概況書や事業報告書によって、年に一回報告・公表される。

このように、管理運用法人においても、マネジメントサイクルという枠組みは、目標管理を実施していくための基礎としてすでに構築されつつあるといえよう。しかし、枠組みが構築されたとしても、そのなかで管理運用法人が目標管理を実施していくためにはさらなる課題がある。ここでは2つの課題を指摘しよう。

1つの課題は、目標管理について一般的にあてはまる課題でもあるが、前述のような目標を具体的な業績尺度の目標値に落とし込むことができるかどうかである。目標管理は、長期的な目標の達成を動機づけていくことを最大の長長とするが、それゆえに、具体的な業績尺度の選択と目標値の設定には困難が伴う。達成しやすいことが優先されて、業績尺度や目標値がしばしば短期的な観点から設定されてしまうことがある。特に、財務的な尺度と目標値は、短期的な視野に陥りやすいため、非財務的な尺度とどのようにバランスさせるかが課題になる。

もう1つの課題は、独立行政法人という独特の組織であるがゆえの課題であるが、目標管理によるマネジメントサイクルを機能させる要件としての組織の独立性・自律性が確保されているかどうかである。伝統的な公的組織のように、独立性・自律性を付与せず、計画や予算によってすべて事

前に統制し、あとはそれを着実に実行していくのみで、事後的に結果を求めるまでもないという考え方では、目標管理のようなマネジメントサイクルは不要である。管理運用法人が、法律上は政府から切り離されている独立行政法人とされたのは、伝統的な公的組織の考え方の弊害を取り除こうとするためであり、法律の求める独立性・自律性がマネジメントサイクルのなかにどのように組み込まれるかが課題である。

3. 管理運用法人のアカウントビリティ制度

管理運用法人のアカウントビリティ制度は、事業の遂行にあたって事前に設定されるものと、事業の遂行後にその結果を示すものに分けられる。事前に設定されるものには、中期目標、中期計画、管理運用方針、年度計画、使命・運用理念・行動指針などがある。事後に結果を示すものには、四半期ごとに公表される運用状況、年に1回公表される業務概況書、事業報告書、財務諸表などがある。

①中期目標

中期目標は、独立行政法人通則法第29条第1項の規定にもとづいて定められる。その規定によれば、中期目標は、管理運用法人を主管する厚生労働大臣から指示されるものであるから、法律上これを定めるのは厚生労働大臣ということになる。したがって、厳密には管理運用法人のアカウントビリティ制度に含めるべきものではないといえるが、中期目標が以下で説明する制度の出発点でもあるため、ここで取り上げることとする。

現在運用されている中期目標は、2006年4月から2010年3月までの4年間で対象期間である。中期目標の構成は、その対象期間を示した第1の項をはじめとして、4つの項からなる。第2から第5の項のタイトルを示すと、以下のとおりである。

第2 業務運営の効率化に関する事項

1. 効率的な業務運営体制の確立
2. 業務運営能力の向上
3. 業務管理の充実
4. 事務の効率的な処理
5. 業務運営の効率化に伴う経費節減

第3 業務の質の向上に関する事項

1. 受託者責任の徹底
2. 情報公開の徹底

第4 財務内容の改善に関する事項

第5 その他業務運営に関する重要事項

1. 年金積立金の管理及び運用の基本的な方針
2. 年金積立金の管理及び運用における長期的な観点からの資産の構成に関する事項
3. 年金積立金の管理及び運用に関し遵守すべき事項
4. その他

各タイトルに付される個々の目標は、ほとんどが定性的な目標である。前述のとおり、中期目標が法律上は厚生労働大臣からの「指示」であることから、個々の目標の多くは「…することにより、…すること」というように表現される。例えば、第2の「1. 効率的な業務運営体制の確立」については、「組織編成及び人員配置を実情に即して見直すとともに、業績評価等を適切に行うことにより、効率的な業務運営体制を確立すること」とされる。

大部分の目標が定性的に設定されているなかで、1つだけ定量的な目標が示されているのが、第1の「5. 業務運営の効率化に伴う経費節減」に関する目標である。そこでは、2010年3月までの4年間で一般管理費を12%以上節減すること、業務経費を4%以上節減することとされている。

②中期計画

中期計画は、中期目標を達成するため、独立行政法人通則法第30条第1項の規定にもとづいて定められる。中期目標が厚生労働大臣からの指示であるのに対して、中期計画はその指示を受けて

管理運用法人が作成し、厚生労働大臣から認可されるものである。

中期計画の対象期間も、中期目標と同じ2006年4月から2010年3月までの4年間である。中期目標と同様に、中期計画を構成する各項目のタイトルだけを示すと、以下のとおりである。

第1 業務運営の効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

1. 効率的な業務運営体制の確立
2. 業務運営能力の向上
3. 業務管理の充実
4. 事務の効率的な処理
5. 業務運営の効率化に伴う経費節減

第2 業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置

1. 受託者責任の徹底
2. 専門性の向上
3. 情報公開

第3 財務内容の改善に関する事項

第4 予算、収支計画及び資金計画

1. 予算
2. 収支計画
3. 資金計画

第5 短期借入金の限度額

第6 重要な財産を譲渡し、又は担保に供しようとするときは、その計画

第7 剰余金の使途

第8 その他業務運営に関する重要事項

1. 年金積立金の管理及び運用の基本的な方針
2. 年金積立金の管理及び運用における長期的な観点からの資産の構成に関する事項
3. 年金積立金の管理及び運用に関し遵守すべき事項
4. その他

中期計画の第1、第2、第3、第8は、それぞれ中期目標の第2から第5に相当し、その内訳に至るまで1つの例外を除いて同じである。その例

外は、中期計画において第2の「2. 専門性の向上」が加えられたことであるが、中期目標においても第2の「1. 受託者責任の徹底」のなかで専門性の向上に触れられていたため、それが1つの項目として取り上げられたにすぎない。以上のように、中期目標の指示を受けて作成されるという中期計画は、その項目を比べるかぎり、ほとんど中期目標に沿うものであるといえる。

中期計画が中期目標と大きく違うのは、第4にある予算、収支計画、資金計画が4年間の具体的な金額を含めて明示されていることである。なお、第5から第7は、独立行政法人通則法第30条に規定される項目であるため、管理運用法人の中期計画にも掲げられたと思われるが、3項目とも内容は「なし」とされている。

各タイトルに付される個々の計画は、中期目標と同様に、ほとんどが定性的な計画である。中期目標という「指示」を達成するためになすべきことであるから、個々の計画の多くは「…するために、…する」というように表現される。例えば、第2の「1. 効率的な業務運営体制の確立」については、「業務運営を効率的かつ効果的に実施するため、組織編成及び人員配置を実情に即して見直すとともに、職員の努力及びその成果を適正に評価する人事評価制度を実施する」とされる。

大部分の定性的な計画のなかで、第1の「5. 業務運営の効率化に伴う経費節減」に関する計画が定量的に示されていることも中期目標と同様である。中期目標の指示どおりに、2010年3月までの4年間で一般管理費は12%以上、業務経費は4%以上節減するとされる。これに加えて、人件費は、中期目標では定性的な表現にとどまっていたにもかかわらず、中期計画で定量的な目標値が示された。すなわち、2010年3月までの4年間で4%以上節減することとされている。

さらに、中期目標では定性的な目標であったが、中期計画において定量的な目標値が示されたものとして、「年金積立金の管理及び運用における長期的な観点からの資産の構成に関する事項」にお

ける基本ポートフォリオとその乖離許容幅、「その他」の中の「職員の人事に関する計画」における「人員に係る指標」がある。それぞれの目標値は、以下のとおりである。

表1. 基本ポートフォリオ (%)

	基本ポートフォリオ	乖離許容幅	資産の変動幅
国内債券	67	±8	59～67～75
国内株式	11	±6	5～11～17
外国債券	8	±5	3～8～13
外国株式	9	±5	4～9～14
短期資産	5	—	—

人員に係る指標

期末の常勤職員数については、期初の常勤職員数の100%以内とする。

③管理運用方針

管理運用方針は、中期計画の第8の「1. 年金積立金の管理及び運用の基本的な方針」において、「年金積立金の管理及び運用に関する具体的な方針を定めた管理運用方針を策定し、公表するとともに、少なくとも年1回検討を加え、必要があると定めるときは速やかに見直しを行う」とされていることにもとづいて策定されるものである。なお、中期計画の文言どおりに、当初の管理運用方針が2006年4月に策定された後、2007年5月に一部の改正が行われた。

管理運用方針は、年金積立金の管理・運用を目的とする管理運用法人にとって、業務運営の根幹となる基本的な方針を示したものである。ただし、本稿での目的は、アカウンタビリティ制度全般を体系的に把握しようとするのであって、年金積立金の管理・運用の業務そのものが考察対象ではないため、管理運用方針の詳細についての説明は省略する。

④年度計画

年度計画は、中期計画を着実に実施していくために、独立行政法人通則法第31条第1項の規定にもとづいて定められる。中期目標が厚生労働大臣の指示、中期計画が同大臣の認可であるのに対して、年度計画は同大臣に届け出ることとされる。

年度計画の対象期間は1年であり、年度計画の構成は、先に示した中期計画の構成とまったく同じであるため、ここでは項目のリストアップを省略する。

各項目に付される個々の計画であるが、中期目標・中期計画と同様に、そのほとんどが定性的な計画である。また、中期目標および中期計画において定量的な目標値が示されていた第1の「5. 業

務運営の効率化に伴う経費節減」についても、定量的な目標値を含まない計画になっている。中期目標および中期計画において、12%以上節減するとされた一般管理費と4%以上節減するとされた業務経費については、「中期目標の達成を念頭に置いて、引き続き業務の効率化に努める」とされるにとどまっている。

管理運用法人は2006年4月に発足したため、現在までのところ、年度計画は初年度と2007年度の2回作成されてきた。初年度の年度計画と2007年度の年度計画を比較すると、大きな変更はないが、いくつかの変更点があることがわかる。以下の表2に、変更のあった計画をまとめた。

表2. 年度計画の2006年度・07年度対比表

項目	2006年度	2007年度
第1 1. (2)	人事評価制度の実施に伴う研修をすべての職員に行うとともに、管理職等を対象とした評価制度を実施する。	すべての職員に人事評価制度を実施する。また、実施した人事評価制度の調査、分析に努める。
第1 3. (2)	監事及び監査法人の監査は毎年度実施することに加え、内部監査の充実・強化を図る。	監事の監査のほか、公認会計士又は監査法人の監査は毎年度実施することに加え、内部監査の充実・強化を図る。
第1 4. (2)	業務及びシステムの最適化を図るため、業務・システムの監査、刷新可能性調査を踏まえ、平成18年度中に業務・システムの最適化計画を策定し、公表する。また、業務・システム最適化計画に基づき、平成18年度中に、資産統合管理システムの見直しに着手する。	業務・システムの最適化計画に基づき、平成18年度に着手した資産統合管理システムの見直しについては、平成19年度中に透明性を確保する方式で調達を実施し、設計・開発に着手する。
第8 1. (4)	年金積立金の運用に当たっては、市場の価格形成等への影響に配慮して分散投資を基本とする。	年金積立金の運用に当たっては、市場規模を考慮するとともに、市場の価格形成や民間の投資行動を歪めないよう配慮する。
第8 3. (1)	<ul style="list-style-type: none"> ・資産全体 電子計算システム及び分析ツールを使用し、各資産のリスクと相関係数及びトラッキングエラーによる資産全体のトータルリスクを毎月把握し、問題がある場合には適切な措置を講じる。 ・各資産 トラッキングエラーやベータ値による市場リスク、市場規模と売買取引量による流動性リスク、格付等による信用リスクを把握する。また、ソブリンリスクについても注視する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・資産全体 資産全体のリスクを毎月把握し、リスク負担の程度について分析及び評価を行うとともに、問題がある場合には適切な措置を講じる。 ・各資産 各資産における管理すべき市場リスク、流動性リスク、信用リスク等を把握し、適切に管理する。また、ソブリンリスクについても注視する。
第8 3. (3) ②	また、一定の評価期間を経て運用受託機関の見直しを行うこととし、平成18年度は外国債券アクティブの運用機関の見直しを総合評価に併せて行う。	また、原則として3年以上の一定期間を経て運用受託機関の見直しを行うこととし、平成19年度は国内株式アクティブの運用受託機関の見直しを総合評価に併せて行うとともに、外国株式アクティブの運用受託機関の見直しを進める。

表1に示した変更点のうち、第1の3.(2)は「公認会計士」という文言の追加、第8の1.(4)は表現の具体化、第8の3.(1)は解説的な文言の削除ということで、実質的な内容に変更はない。これ以外の3項目については、1年間の実質的な計画の進捗が計画の変更反映されたといえる。

第1の1(2)については、人事評価制度が、2006年度は研修にとどまっていたのに対して、2007年度は全職員に対して実施されると明記された。第1の4.(2)については、業務・システム最適化計画が2006年度に計画どおり策定されたため、2007年度はそれを踏まえた計画になるとともに、資産管理統合システムが見直し段階から調達の実施段階に移行したことがわかる。第8の3.(3)②については、2006年度に外国債券アクティブの運用受託機関の見直しが計画どおりに行われたことによって、2007年度は見直しを行う対象が国内株式アクティブと外国株式アクティブに変更された。また、このようなペースで運用受託機関の見直しを行うと3年で見直しが一巡することを踏まえたと思われるが、見直しのサイクルが具体的に「原則として3年以上」と定められた。

⑤使命・運用理念・行動指針

使命・運用理念、行動指針は、法律・規則によってその設定が要請されているものではないが、中期目標の第1の「3. 業務管理の充実」に定められた「内部統制を含めた業務管理の充実」に取り組む措置の1つとして、職員の意識改革と法令遵守および受託者責任などの徹底を図るために策定されている。

⑥業務概況書および運用状況

業務概況書は、年金積立金の管理および運用実績を示すものとして、管理運用法人法第26条の規定にもとづいて作成される。また、年度終了後に1回作成される業務概況書に加えて、年度終了時を除く四半期ごとに運用状況が作成される。運用状況の作成は、中期計画の第2の「3. 情報公開」

において規定されている。

業務概況書の内容は、運用資産全体と運用資産ごとの状況として収益率や資産構成割合の実績など、各運用受託機関等の状況として機関別運用資産額や収益率の実績などが示される。運用状況では、各運用受託機関等の状況は示されないが、運用資産全体と運用資産ごとの状況として収益率や資産構成割合の実績などが示される。

業務概況書および運用状況によって、管理運用法人の目的である年金積立金の管理・運用について詳細に知ることができる。ただし、本稿での目的は、アカウントビリティ制度全般を体系的に把握しようとするのであって、年金積立金の管理・運用状況そのものが考察対象ではないため、内容の詳細についての説明は省略する。

⑦事業報告書(財務諸表等を含む)

年度計画に対する実績を取りまとめたものが事業報告書であり、毎年作成される。年度計画は、前述のとおり、4年間を対象とする中期目標・中期計画から導かれたものであるため、事業報告書においても、年度計画だけでなく、中期目標・中期計画との関係が示される。なお、中期目標・中期計画終了年度の事業報告書は、中期目標・中期計画の実績を取りまとめることになる。中期目標に係る事業報告書は、独立行政法人通則法第33条の規定にもとづいて、厚生労働大臣に提出される。

事業報告書における中期目標、中期計画、年度計画、実績の関係を例示すると、以下の表3のようになる。

中期目標、中期計画、年度計画においては、個々の目標・計画のほとんどが定性的なものであったが、事業報告書においては、多くの項目に定量的な実績が示されている。表3においても、研修は3回実施という定量的な実績が示されるとともに、定量的に測定が難しいものについては、例えば評価シートの作成というように、具体的な取り組みの結果が説明されている。

表 3. 中期目標, 中期計画, 年度計画および実績の関係

中期目標	中期計画	平成 18 年度計画	平成 18 年度実績
第 2 の 1	第 1 の 1	第 1 の 1 (2)	第 1 の 1 (2)
組織編成及び人員配置を実情に即して見直すとともに、業績評価等を適切に行うことにより、効率的な業務運営体制を確立すること。	業務運営を効率的かつ効果的に実施するため、組織編成及び人員配置を実情に即して見直すとともに、職員の努力及びその成果を適正に評価する人事評価制度を実施する。	人事評価制度の実施に伴う研修をすべての職員に行うとともに、管理職等を対象とした評価制度を実施する。	平成 18 事業年度においては、人事評価制度に係る人事評価制度実施計画書(案)及び人事評価制度実施規程(案)を策定し、管理職(課長相当職以上)を対象に、人事評価制度の目的及び評価方法等について研修を 3 回実施し、能力評価について一次評価者(課長相当職)及び二次評価者(部長相当職)による評価シートの作成等を実践的に試みるなど、平成 19 事業年度に向けて準備を進めた。

事業報告書は、独立行政法人通則法第 38 条第 2 項の規定にもとづいて、毎年、決算報告書、財務諸表、監査報告書とともに厚生労働大臣に提出される。

決算報告書は、管理運用法第 24 条において区分経理が規定されている厚生年金勘定、国民年金勘定、その 2 つの勘定から資金を受け入れる総合勘定という 3 つの勘定の収入と支出を示すものである。ただし、現在、管理運用法人には、かつての年金福祉事業団が旧大蔵省資金運用部から借り入れて運用を行っていた資産を継承する継承資金運用勘定があるため、決算報告書は実際には 4 つの勘定からなる。

独立行政法人会計基準にもとづいて作成される財務諸表は、貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書、行政サービス実施コスト計算書からなる。決算報告書が公会計における旧来型の収入・支出を示すものであるのに対して、財務諸表は企業会計と比較可能な様式を整えている。なお、管理運用法人の財務諸表もまた決算報告書と同様に 4 つの勘定について作成されているが、法人全体としてのいわば連結財務諸表も作成される。

事業報告書(会計に関する部分のみ)、決算報告書、財務諸表は、独立行政法人通則法第 39 条の規定にもとづいて、会計監査人の監査を受けなければならないとされ、その結果が独立監査人の監査報告書である。

4. 管理運用法人のマネジメント課題

以上のようなアカウントビリティ制度の検討を踏まえて、管理運用法人におけるマネジメント課題を 3 つ指摘することができる。

第 1 に、独立性・自律性の不足である。年金積立金の管理運用主体は、旧大蔵省資金運用部から厚生労働省の管轄になる年金資金運用基金、さらには現在の年金積立金管理運用独立行政法人へと、独立性・自律性を高める方向で変更されてきた。確かに、独立行政法人となったことは相対的に以前よりも独立性・自律性を高めたといえるが、目標管理のようなマネジメントサイクルを機能させるための独立性・自律性は不足している(玉木, 2004, p. 195)。現在の管理運用法人のアカウントビリティ制度において、独立性・自律性の不足が端緒にあらわれるのが、中期目標と中期計画の関係である。中期目標が厚生労働大臣からの「指

示」であるのに対して、中期計画は管理運用法人が自主的に作成し、厚生労働大臣はそれを認可するにすぎない。しかし、前節でみたように、現在の管理運用法人の中期計画は、ほとんどが中期目標の焼き増しであった。これでは、中期目標や中期計画へのフィードバックによってマネジメントサイクルが機能するとはいえない。

第2に、具体的な数値目標の設定が財務的な目標に偏っていることである。中期目標・中期計画にある個々の目標・計画は、そのほとんどが定性的に示されるなかで、経費節減という財務的な目標だけが具体的な数値目標として定められている。目標管理は、前述のとおり、長期的な目標と短期的な目標とのバランスに難しさがあるため、管理運用法人のように、短期的な思考に陥りやすい財務的な目標にのみ定量的な目標値が設定されると、そのバランスを著しく欠いてしまう恐れがある。

第3に、そうした問題を抱えているとはいえ、中期目標と中期計画には定量的な目標値が設定されているにもかかわらず、むしろ短期的な目標を設定すべき年度計画において定量的な目標値が設定されなくなるという矛盾である。年度計画は、自主的に作成するとはいっても認可を受けなければならない中期計画よりもさらに自主性を強めて、届出でよいとされるものである。ある程度は挑戦的な目標を掲げることもできる年度計画であるのに、なぜ定量的な目標値が設定されなかったのか。それはおそらく設定する必要がなかったからではないか。すなわち、第1の課題である独立性・自律性の不足とも関係するが、指示された中期目標において定量的に目標値が決められた以上は、年度計画において管理運用法人が自主性を発揮する余地はほとんどなかったといえる。どのような年度計画を設定しようとも、中期目標期間終了時には目標値を達成しなければならないためである。

もっとも、年度計画において定量的な目標値が設定されなかったからといって、事業年度中の取り組みが不十分であったということにはならない。実際に、例えば、経費節減について、2006年度

の事業報告書では、一般管理費が予算との対比で11%も節減されている。4年間で4%という中期目標の目標値は十分に達成できるペースであった。繰り返しになるが、問題は、そうした取り組みをしようとしているにもかかわらず、それを年度計画のなかに明示されなかったことである。

以上のように、目標管理にもとづく管理運用法人のマネジメントには課題がある。しかし、管理運用法人は2006年4月に設立されたばかりで、中期目標と中期計画は法人の設立にあたってはじめて作成されたにすぎない。年度計画だけが2回目の作成を終えているが、前節でも述べたように、当初の年度計画にもとづいた取り組みが次年度の年度計画に着実に反映された部分もある。このことは、少なくとも年度単位ではPDCAのサイクルが機能しはじめていることの証左である。中期目標と中期計画が、4年間の取り組みを踏まえて、今後どのように設定されていくのか、その際には改めて検討が必要とされよう。

(日本大学経済学部准教授)

注

- 1) 藤野(2002)では、独立行政法人に限定しない公的組織一般について、目標管理にもとづく業績測定システムの設計を検討している。

参考文献

- 岡本義朗・梶川幹夫・橋本孝司・英浩道(2001)『独立行政法人会計』東洋経済新報社。
- 玉木伸介(2004)『年金2008年問題』日本経済新聞社。
- 年金積立金管理運用独立行政法人(管理運用法人)(2007a)『平成18年度 業務概況書』。
- (2007b)『平成18年度 事業報告書』。
- 藤野雅史(2002)「政府の業績測定システムと管理会計の課題」『会計』第162巻第1号, pp. 135-145。
- 宮脇淳・梶川幹夫(2001)『「独立行政法人」とは何か』PHP研究所。
- Brady, R. H. (1973) “MBO Goes to Work in the Public Sector,” *Harvard Business Review*, Vol.51, No.2,

年金積立金の管理・運用主体におけるマネジメント問題（藤野）

March-April, pp. 65-74.

Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, New York: Haper & Row.

