

(別添2)

独立行政法人日本学生支援機構前理事[REDACTED]氏の
個人業績の評価を行う際の参考資料

役員退職金に係る業績勘案率に関する方針

平成16年7月23日

政策評価・独立行政法人評価委員会

独立行政法人評価分科会決定

役員退職金に係る各府省独立行政法人評価委員会からの業績勘案率の通知に対し、政策評価・独立行政法人評価委員会として意見を述べる際の当分科会の検討に当たっては、以下の方針とする。

1. 業績勘案率は、独立行政法人の役員退職金を国家公務員並にするという一般的な退職金の見直しの趣旨にかんがみ、1.0を基本とする。
2. 各府省独立行政法人評価委員会からの通知が1.0を超える場合など厳格な検討が求められる場合には、当分科会としては、算定に当たっての客観性の確保、法人の業績又は担当業務の実績（以下「法人等の業績」という。）の反映重視を基本に、以下の観点から厳しく検討を行う。
 - ① 退職役員の在職期間に係る法人等の業績が、当該法人の過去の通常の業績とは明確に差があること及びその差を、客観的、具体的かつ明確に説明できるものとなっていること。
 - ② 業績勘案率算定時に在職期間に係る年度評価結果が確定していない場合、当該期間の法人等の業績を客観的・具体的根拠によって認定していること。
 - ③ 業績勘案率算定に当たっての法人の個々の評価結果のウェイト付けが適切であること。
 - ④ 在職時に受けた役員報酬に対する法人等の業績等の反映状況と整合的であること。

- ⑤ 退職役員の個人的な業績を考慮する場合、
- ・ 考慮の程度が付随的なものとなっており、法人等の業績に比べて重視しすぎていないこと。
 - ・ 過去の役員の通常の業績とは差があったことを客観的・具体的根拠によって認定していること。
 - ・ 個人的な業績を考慮して業績勘案率を変動させる幅について、過去の役員の通常の業績との差に対応した明確な基準が定められていること。また、客観的・具体的根拠によってその幅を決定していること。
 - ・ 役員任期中における、法人役員としての固有の業務に関する個人的な業績であること。
- ⑥ 法人等の特筆すべき活動等の要素を業績勘案率の算定に当たって考慮すべき特段の事情があるとされている場合、当該要素を考慮することが妥当であること。
- ⑦ 退職役員の在職期間における目的積立金の額に照らして適切な水準であること。
- ⑧ 理事長、理事、監事等の個々の職責に応じた形で算定されていること。
- ⑨ 各府省独立行政法人評価委員会において、客観的資料を基に、十分な体制、時間をもって審議されていること。業績勘案率は、結果として、業績に応じて弾力的なものであること。また、決定された業績勘案率及びその理由が公表されること。

独立行政法人日本学生支援機構における
業績勘案率の基準について

平成17年1月31日
文部科学省独立行政法人評価委員会
高等教育分科会日本学生支援機構部会

独立行政法人日本学生支援機構（以下、「機構」という。）の役員の退職金の算定に必要な業績勘案率については、「独立行政法人、特殊法人及び認可法人の役員の退職金について（平成15年12月19日閣議決定）」及び「役員退職金に係る業績勘案率に関する方針（平成16年7月23日総務省政策評価・独立行政法人評価委員会決定）」を踏まえた「業績勘案率の評価を行うに当たっての基本的考え方（平成16年12月16日文部科学省独立行政法人評価委員会決定）」（以下、「基本的考え方」という。）に基づくほか、以下のとおりとする。

1. 機関実績勘案率 α の算出

機関実績勘案率 α は、当該役員が在職した期間に係る各年度の機構の業務実績評価（以下「年度業務実績評価」という。）に基づく各年度の機関実績勘案率を、その在職月数に応じ加重平均して求める。（小数点第一位未満の端数があるときは、これを四捨五入する。）

各年度の機関実績勘案率は、「年度業務実績評価」における項目別評価の結果を、当該役員の職責に応じてウェイト付けし、別紙の換算表に基づき0.0～2.0の間で算出するものとする。

なお、役員が退職した日の属する「年度業務実績評価」が確定していない場合、当該年度の機関実績勘案率は、原則として、その前年度の機関実績勘案率により算出することとする。ただし、当該年度が中期目標及び中期計画の初年度である場合には、当該中期目標及び中期計画に係る評価が存在しないため、当該年度の機関実績勘案率は1.0とする。

また年度の途中で、役員の担当が変わった場合には、それぞれの担当に対応した期間に基づく比率を乗ずるものとする。

$$\alpha = \frac{(\alpha_1 \times \text{初年度在職月数} + \alpha_2 \times 12\text{月} + \dots + \alpha_n \times n\text{年度在職月数})}{\text{全在職月数}}$$

2. 個人業績勘案率 β の算出

当該役員の任期中の個人的な業績に関し、「基本的考え方」の別添2. 個人的な業績評価の観点の参考例を基に、予め機構の理事長が行った評定（当該役員が理事長である場合は、理事全員が協議により行った評定）を参考にしつつ、当部会が評価し、当該役員の個人業績勘案率 β を0.0～2.0の間で決定する。

3. 「業績勘案率 ε 」の算出

「機関実績勘案率 α 」と「個人業績勘案率 β 」との配分率 x 、 y を乗じ、「基礎業績勘案率 ε' 」を求める（小数点第一位未満の端数があるときは、これを四捨五入する）。

$$\varepsilon' = x\alpha + y\beta \quad (\text{但し } x + y = 1, 1 > x \geq 0.75, 0.25 \geq y > 0)$$

{	ε'	: 基礎業績勘案率
	α	: 機関実績勘案率
	β	: 個人業績勘案率
	x	: 機関実績勘案率の配分率
	y	: 個人業績勘案率の配分率

- ・ 機構における機関業績勘案率 α と個人業績勘案率 β の配分率 x 、 y については、「基本的考え方」の注1に基づき、 $x = 0.75$ 、 $y = 0.25$ とする。
- ・ 当部会は、上記により算出された ε' に基づき、以下の点を勘案して、当該役員の業績勘案率 ε を決定する。
 - ① 在職時に受けた役員報酬に対する法人及び個人の業績の反映状況
 - ② 目的積立金の積立状況（ ε が1.5を超える場合は、原則として在職期間のいずれかの年度に目的積立金を積み立てたことが必要であることとする。）

1. 業績目標達成に向けてのリーダーシップ(理事長)

水準	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
評価項目 理事長その1 機関業績目標の設定	国の政策課題と自らの法人の使命との関連性を正しく理解していなかった。	国の政策課題と自らの法人の使命との関連性を正しく理解し、目標を設定した。	目標の各項目について達成すべき目標値を設定した。	目標設定に際して自らの法人にとって挑戦的な目標値を設定した。	挑戦的な目標値の設定にあたり、その根拠や見通しを明確にした。
理事長その2 機関業績目標の達成のための経営資源の調達	自らの法人の目標を達成するために、どんな経営資源が必要なのかのスペースを設定しなかった。	自らの法人の目標を達成するために、どんな経営資源が必要なのかのスペースを明確に設定した。	必要な経営資源の調達方法を明確にした。	左記に基づき、自ら主体的に経営資源の調達活動にリーダーシップを発揮した。	調達した経営資源を有効に活用して目標の達成を図った。
理事長その3 機関業績目標の担当理事への目標展開	法人の方針に基づき、理事の担当領域を明確に設定しなかった。	法人の方針に基づき、理事の担当領域を明確に設定した。	法人の方針に基づき、担当領域における目標値を理事に対して明確に提示した。	担当理事と、担当領域の目標について具体的な検討の場を持ち合意を得た。	自らの主導で、理事間の担当領域ごとの目標を共有化し、一つの方向に束ねた。
理事長その4 機関業績目標達成のための課題設定	法人の方針に基づき、目標達成のために明確な課題を設定しなかった。	法人の方針に基づき、目標達成のための課題を設定した。	設定した課題の解決と目標達成との関連性を明確に提示した。	設定した課題について、その根拠や解決のための方策を明確にした。	設定した課題設定の根拠や解決のための方策について、関係者に自らの言葉で伝えた。
理事長その5 他の独立行政法人との協力の	事業の運営にあたり、他の独立行政法人との関わりは考慮しなかった。	他の法人との関わりは考慮していたが、他の法人の事業との棲み分けや関連性を明確にしなかった。	国の政策における、自らの法人と他の法人の事業の関連性や位置づけを明確にした。	政策の効果的な実施のため、他の法人と協力をすべき事柄やその具体的な内容を明確にした。	他の法人と協力して、総合的な視点で国の政策の実現を支援した。

2. 業務マネジメント(理事長)

評価項目	水準	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
理事長その1 業務遂行上の情報の共有		主務官庁その他の内外の関係者からの情報の提供を受けたが受身的であった。	主務官庁その他の内外の関係者から提供された情報を整理し、把握した。	法人内の関係者から依頼された情報を提供した。	法人内の関係者の依頼に基づき、必要な情報を選別して提供した。	法人内の関係者に対して自ら働きかけ、必要な情報を提供した。
理事長その2 業務運営と役割分担		自らが担当すべき業務をなおざりにした。	自らが関係する業務について、重要度を問わず、力を均等に配分した。	理事長の立場として関わることの重要性を比較検討し、重要な業務に絞り込んで注力した。	自らの関与が重要な業務に重点的に注力し、他の業務を適任の理事に担当させた。	自らの関与が重要な業務に重点的に注力し、他は外注化や廃止も検討した上で、必要な部分を適任の理事に担当させた。
理事長その3 財務情報の理解と適切な指示		財務諸表の基礎的な知識・理解が不足していた。	財務諸表を理解しているが、自らの法人の財務の実態を把握してなかった。	自らの法人の財務の実態を把握し、どこに問題があるかを指摘した。	自らの法人の財務の実態を把握し、問題点を指摘した上で、適切な指示を行った。	適切な指示を講じ、必要なフォローアップを行った。
理事長その4 業務マネジメントの組織内での徹底		自らの法人の業務を理解できていなかった。	業務の体系づけを指示し、法人の業務の全体像を把握した。	個々の業務の効率性指標の設定を指示した。	効率性指標などの測定指標に基づき、目標を設定し、目標達成に向けての方針を指示した。	自ら率先垂範し、業務の効率性を上げるための協力や工夫をした。
理事長その5 コンプライアンス(法令遵守)		自らの法人に関わる法令を理解して、それを遵守しているか否かの確認を行った。	法令遵守の確認はしているが、潜在化している問題点は把握していなかった。	潜在的な問題点や倫理上の問題を把握した上で、適切な指示を行った。	適切な指示を講じ、必要なフォローアップを行った。	必要なフォローアップをほったただけでなく、組織の教訓として全員に周知徹底を行った。
理事長その6 危機管理(予防保全)		自らの法人にとっての危機的な事態を予測できなかった。	自らの法人にとっての危機的な事態を予測したが、それに対する予防策を講じなかった。	自らの法人にとって危機的な事態に対し、予防策を的確に講じた。	体系立った予防策を講じ、さらに組織全体の共通認識を図った。	予防策自体の有効性を考慮し、常にモニタリングを行った。
理事長その7 危機管理(事後処理)		期間中に生じた危機的事態に対し、その対処策を自ら考えなかった。	対処策を考えたが、場当たり的で一貫性に欠けていた。	全体体系のある対処策をとったが、自ら陣頭指揮を執らなかつた。	自ら陣頭指揮を執って対処したが、対処策からその後の教訓抽出までは行わなかつた。	危機的事態への対処策を振り返り、組織の教訓として全員に周知徹底をした。
理事長その8 先見性のある長期ビジョンの設定と行動		現在直面している課題のみ注力し、将来の課題を見据えようとしなかった。	将来の課題の重要性は理解していたが、先見性のある長期的なビジョンが描けなかった。	将来の課題を見据えて、先見性のある長期的なビジョンを策定した。	長期的なビジョンに基づき、将来に向けての具体的な施策を考案した。	長期的ビジョンに基づいた施策の実施にリーダーシップを発揮した。

3. 組織・人事マネジメント(理事長)

水準 評価項目	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
理事長その1 役員会(または理事 会)の運営	役員会を定期的に開 催せず、役員間で重 要事項の共有化がで きなかった。	役員会を定期的に開 催したが、役員間の共 有化が十分に行わな かった。	役員会を定期的に開 催し、重要な事項に ついての役員間の共 有化を行った。	役員会を定期的に開 催し、役員間に重要 事項を共有させると ともに、率直で建設 的な議論をさせた。	役員会を定期的に開 催し、重要事項の共 有化と建設的な議論 により時宜を得た問 題解決を行った。
理事長その2 担当理事の選定と評 価	関係機関から受入れ を打診された人物を、 特に検討を加えず役 員に任命した。	関係機関から受入れ を打診された人物の 適性や能力を評価し たが、関係機関の意 向を優先して任命し た。または、自ら人物 を探してきたが、詳細 な検討を行わず理事 に任命した。	関係機関から打診さ れた人物、自らが探 してきた人物について 適性や能力を評価 し、法人にとってベス トな理事かどうかを選 抜した上で任命した。	人物の適正や能力を 評価する際に、他の 理事や職員にも広く 意見を聴きながら任 命した。	人物の適正や能力を 評価する際に、法人 内部だけでなく、広く 外部の第三者の意見 を聴いて判断した。

4. 対外インパクト(理事長)

水準 評価項目	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
理事長その1 法人の顔としての 存在価値	法人の代表として外 部から認知されてい ない。	法人の代表として外 部の関係者に認知さ れている。	法人の代表として外 部の関係者に広く 認知されており、法 人の認知度向上に貢 献している。	法人の代表として外 部の関係者に広く認 知され、今までの法 人のイメージをより良 くすることが出来てい る。	法人の代表として外 部の関係者に広く認 知され、今までの法 人のイメージを大きく 刷新することが出来 ている。
理事長その2 法人の代表としての 折衝・交渉	外部の関係者との交 渉において、法人の 代表としての意見・立 場を明確にしていな かった。	法人の代表としての 立場から、外部の関 係者との交渉を行っ た。	法人の代表として、 外部の関係者と交渉 し、法人としての意向 を伝えた。	法人の代表として、 外部の関係者と交渉 し、法人としての意向 を伝え、必要な情報 や資源の提供を依頼 した。	法人の代表として外 部の関係者と交渉し、 法人としての要望を 伝え、それを実現さ せた。

1. 業績目標達成のためのリーダーシップ(理事)

水準 評価項目	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
理事その1 担当部門の業績目標 の設定	法人の全体方針と担 当部門との関連性を 正しく理解していな かった。	法人の全体方針と担 当部門の課題との関 連性を正しく理解し、 目標設定を行った。	目標の各項目につい て達成すべき目標値 を設定した。	目標設定に際し、担 当部門にとって挑戦 的な目標値を設定し た。	挑戦的な目標設定に あたり、その根拠や 見通しを明確にした。
理事その2 担当部門の業績目標 の達成のための経営 資源の調達	担当部門の目標を達 成するために、どん な経営資源が必要 なのかのスペックを設 定しなかった。	担当部門の目標を達 成するために、どん な経営資源が必要 なのかのスペックを明 確に設定した。	必要な経営資源の調 達方法を明確にした。	左記に基づき、自ら 主体的に経営資源の 調達活動にリーダー シップを発揮した。	調達した経営資源を 有効に活用して担当 部門の目標の達成を 図った。
理事その3 担当部門の業績目標 の管理職層への目標 展開	担当部門の方針に基 づき、管理職層の担 当領域を明確に設定 しなかった。	担当部門の方針に基 づき、管理職層の担 当領域を明確に設定 した。	担当部門の方針に基 づき、担当領域にお ける目標値を管理職 層に対して明確に提 示した。	管理職層と、担当領 域の目標について具 体的な検討の場を持 ち合意を得た。	自らの主導で、管理 職間の担当領域ごと の目標を共有化し、 一つの方向に束ねた。
理事その4 担当部門の業績目標 達成のための課題設 定	担当部門の方針に基 づき、担当部門の目 標達成のために明確 な課題を設定しな かった。	担当部門の方針に基 づき、目標達成のた めの課題を設定した。	設定した課題の解決 と目標達成との関連 性を明確に提示した。	設定した課題につい て、その根拠や解決 のための方策を明確 にした。	設定した課題設定の 根拠や解決のための 方策について、関係 者に自らの言葉で伝 えた。

2. 業務マネジメント(理事)

水準 評価項目	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
理事その1 業務遂行上の情報の共有	主務官庁その他内外の関係者からの情報の提供を受けたが受身的であった。	主務官庁その他内外の関係者から提供された情報を整理し、把握した。	法人内の関係者から依頼された情報を提供した。	法人内の関係者の依頼に基づき、必要な情報を選別して提供した。	法人内の関係者に対して自ら働きかけ、必要な情報を提供した。
理事その2 業務運営と役割分担	自らが担当すべき業務をなおざりにした。	自らが関係する業務について、重要度を問わず、力を均等に配分した。	担当理事の立場として関わることの重要性を比較検討し、重要な業務に絞って力を入れた。	自らの関与が重要な業務に重点的に注力し、他の業務を適任の人材に担当させた。	自らの関与が重要な業務に重点的に注力し、他は外注化や廃止も検討した上で、必要な部分を適任の人材に担当させた。
理事その3 財務情報の理解と適切な指示	法人の財務諸表の基礎的な知識・理解が不足していた。	法人の財務諸表を理解しているが、自らの法人の財務の実態を把握していなかった。	法人の財務の実態を把握し、どこに問題があるかを指摘した。	財務の問題点を指摘した上で、理事長に対して適切な意見を出した。	理事長と話し合い、必要なフォローアップを行った。
理事その4 業務マネジメントの組織内での徹底	自らの担当業務を理解できていなかった。	業務の体系づけを指示し、担当部門の業務の全体像及び法人全体の業務との関係を把握した。	担当部門の個々の業務について効率性指標の設定を指示した。	効率性指標などの測定指標に基づき、目標を設定し、目標達成に向けての方針を指示した。	自ら率先垂範し、業務の効率性を上げるための協力や工夫をした。
理事その5 コンプライアンス(法令遵守)	自らの法人に関わる法令を理解して、それを遵守しているか否かの確認を行った。	法令遵守の確認はしているが、担当範囲における潜在化している問題点を把握していなかった。	担当部門の潜在的問題点を把握した上で、適切な指示を行った。	担当部門の潜在的問題点や倫理上の問題に対して、適切な指示を講じ、必要なフォローアップを行った。	担当部門を越えた法人としての全体の潜在的な問題点や倫理上の問題を解決して、フォローアップを行った。
理事その6 危機管理(予防保全)	担当部門における危機的な事態を予測できなかった。	担当部門における危機的な事態を予測したが、それに対する予防策を講じなかった。	担当部門の予防策を的確に講じた。	法人全体の体系と整合性のある予防策を講じ、理事長に提案した。	予防策自体の有効性を考慮し、常にモニタリングを行った。
理事その7 危機管理(事後処理)	期間中に生じた危機的な事態に対し、その対応策を自ら考えなかった。	対応策を考えたが、場当たり的で一貫性に欠けていた。	担当領域において体系的な対応策をとったが、自らの陣頭指揮を執らなかつた。	自らの陣頭指揮を執って対応したが、対応策からその後の教訓抽出までは行わなかつた。	危機的な事態への対応策を振り返り、組織の教訓として全員に周知徹底をした。

3. 組織・人事マネジメント(理事)

水準 評価項目	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
理事その1 役員会(または理事 会)における活動	役員会に出席してい たが、自らの意見は 出さなかった。	理事長や他の理事に 求められれば意見を 出した。	理事長や他の理事に 求められなくても自ら 意見を出した。	自ら意見を出し、その 内容は建設的であっ た。	建設的な問題提起を し、役員会での議論 につなげた。
理事その2 後任者の育成	後任者について、見 込みのある人物の育 成や選抜を行わな かった。	後任者について、見 込みのある人物の育 成を行ったが、役員と しての適性や能力は 十分に評価しなかつ た。	自らの後任者につい て、適性や能力を評 価し、育成・選抜を 行った。	自らの後任者につい て、長所及び短所を 明確にし、後任を務 める際の参考情報と させた。	自らの後任として、多 くの関係者が納得で きる優秀な人材を育 成・選抜した。