（別紙2）「個人的な業績評価の観点」

第1評定項目：業績目標達成に向けてのリーダーシップ（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 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・配分	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ックを設定しなかった。	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ックを明確に設定した。	必要な経営資源の調達・配分方法を明確にした。	左記に基づき、自ら主体的に経営資源の調達・配分活動にリーダーシップを発揮した。	調達・配分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	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。

第2評定項目：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はかっただけでなく、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った。	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った。	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にのみ注力し、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。

第3評定項目：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、役員間の重要事項の共有化を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。

第4評定項目：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。

第1評定項目：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・配分	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・配分方法を明確にした。	左記に基づき、自ら主体的に経営資源の調達・配分活動にリーダーシップを発揮した。	調達・配分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。

第2評定項目：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は把握していなかった。	担当部門の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。	担当部門の潜在的な問題点や倫理上の問題に対し、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。	担当領域において体系的な対処策をとったが、自ら陣頭指揮を執らなかった。	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った。	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。

第3評定項目：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った。	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。

第1評定項目：監査方針設定と組織化活動（監事）

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
監事その1 年度の監査方針の設定	法人の全体方針と監査方針との関連性を正しく理解していなかった。	法人の全体方針と監査方針との関連性を正しく理解し、年度の監査方針を設定した。	年度の監査方針の設定に際して、監査の対象範囲や視点、監査結果の活用先などを考慮した。	年度の監査方針の設定に際して、従来の法人監査にはなかった新しい視点を導入した。	自ら主体的に設定に関わった監査方針が、他の独立行政法人監査に影響を与えて、モデルとなった。
監事その2 年度の監査方針の関係者への周知徹底	法人の監査方針やその背景にある考え方を理事長や理事層に対して自らが説明はしなかった。	法人の監査方針やその背景にある考え方を理事長や理事層に対して自ら説明した。	法人の監査方針やその背景にある考え方を理事長や理事層に対して説明して、理解を得た。	法人の監査方針やその背景にある考え方が理事長や理事層に正しく理解されるように啓蒙に務めた。	法人の監査方針やその背景にある考え方が理事長はじめ全職員に確実に浸透するように啓蒙に務めた。
監事その3 月次会計報告の監査	会計月次報告の説明を受けたが特に目立ったコメントはしなかった。	会計月次報告に対してより第三者的な立場でコメントを行ったがフォローはしなかった。	会計月次報告結果に対して第三者的な立場でコメントを行い、そのフォローを行った。	会計月次報告結果に対しての第三者的な立場でのコメントをフォローしてそこから問題点を早期に把握した。	会計月次報告結果に対しての第三者的な立場でのコメントに基づいて問題点を解決し再発防止をはかった。
監事その4 理事長、理事の職務遂行監査	役員会・理事会の招集や決議の方法及びその内容に関する監査を行わなかった。	役員会・理事会の招集や決議の方法及びその内容に関する監査を行ったが、理事長や個々の理事の職務遂行に関する監査は行わなかった。	理事長や理事の職務遂行が、法令や理事会決議に適合しているかを定期的に監査した。	理事長や理事の職務遂行を違法性監査の観点に止まらず、国民にとって著しく不当な内容ではないかの適合性監査を行った。	理事長や理事の職務遂行結果を国民にとって著しく不当な内容ではないかの妥当性監査を行いその結果を自ら発表した。

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
監事その5 事業所や関連団体など業務の実地監査	事業所や関連団体など法人業務の実際の場である現地に赴いてその業務遂行を監査しなかった。	実地監査を行ったが、その準備や事後報告は事務局が主に行っており、自ら踏み込んだ監査をしなかった。	実施監査の対象設定の段階から自らが総合的な判断で臨み、計画を立案して、監査を行った。	実施監査を自ら総合的な判断で企画して、監査を行い、さらに関係者からの聴取だけでなく自ら実態調査を行った。	自ら実施調査を行った結果を、違法性、妥当性の観点から将来のリスクを考慮して理事長以下の理事層に勧告を行った。
監事その6 法人の機関業績目標の内部評価の結果や過程に関する監査	法人の機関業績目標の内部評価に関しては結果報告を受けるだけで特にアクションをとらなかった。	法人の機関業績目標の内部評価の結果について、コメントはしたが、国民の視点からの第三者的な問題指摘や勧告までは行わなかった	法人の機関業績目標の内部評価の結果について、国民の視点から客観的な問題指摘や改善勧告を行った。	法人の機関業績目標の内部評価の結果のみならず、その評価方式や運用実態まで踏み込んだ監査を行いその結果を理事長や理事層に勧告した。	法人の機関業績目標の内部評価に関する改善勧告を、理事長や理事層に対して行い、実際に改善に結びつけるように強い働きかけを行った。

（参考２）

独立行政法人物質・材料研究機構における業績勘案率の基準について

平成１７年４月１９日
文　部　科　学　省
独立行政法人評価委員会
科学技術・学術分科会

独立行政法人物質・材料研究機構（以下「機構」という）の役員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．「業績勘案率」の決定

（１）「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（ｘ＝０．７５、ｙ＝０．２５）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）。

$$\varepsilon' = x\alpha + y\beta \quad (x+y=1、\ x=0.75、\ y=0.25)$$

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

科学技術・学術分科会（以下「分科会」という）はε′に基づき、以下の点を勘案して当該役員の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。）

（２）「機関実績勘案率α」の算出

業績勘案率が適用される平成１６年１月以降に、当該役員が在職した期間に係る「年度業務実績評価」に基づく各年度の機関実績勘案率を、その在職期間に応じ加重平均して求めた率をαとする（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）。

ここで、各年度の機関実績勘案率は、分科会において、機構の「年度業務実績評価」における項目別評価の結果について、当該役員の職責に応じたウエイト付けを行った評定に基づき、別表の換算表（別添１）により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し、その際は、その理由を付するものとする。

（この際、当該年度が、新たな中期目標・計画の初年度である場合には、当該中期目標・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を１．０とする。）

（３）「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ては、基本的考え方の「個人的な業績評価の観点の参考例（別添２）」を基に、予め機構の長が行った評定も参考にしつつ、分科会が評価し、当該役員の個人業績勘案率βを０．０～２．０の間で決定することとする。

２．「業績勘案率ε」の決定の実施時期

「業績勘案率ε」の算出については、原則として当該役員の退職後速やかに実施する。

３．その他

「独立行政法人物質・材料研究機構における「業績勘案率」の基準について」（平成１６年８月９日科学技術・学術分科会決定）については、廃止する。