

1. 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つ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、一つの方角に束ねた。
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	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 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 きなかつた。	レベル1 役員会を定期的開催したが、役員間の重要事項の共有化を十分に行わなかつた。	レベル2 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。	レベル3 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。	レベル4 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 きなかつた。	役員会を定期的開催したが、役員間の重要事項の共有化を十分に行わなかつた。	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、 一つの方向に東ねた。
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對し、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。

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 内容は建設的であつ 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。

1. 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 法人監査にはなかつ 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 場がフォローはしなかつ 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 し再発防止をはかつ 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 民にとつて著しく不当 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 とつて著しく不当な内 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
<p>監事その5 事業所や関連団体な ど業務の実地監査</p>	<p>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。</p>	<p>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 んだ監査をしなかつ た。</p>	<p>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、監 計画を立案して、監 査を行った。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>
<p>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</p>	<p>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。</p>	<p>法人の機関業績目標 の内部評価の結果にし 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</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>