

文部科学省独立行政法人評価委員会の業績勘案率（案）について

1 審議対象案件の内容

- 対象者：（10法人、17名）

大学入試センター	理事長1名 監事1名
日本学生支援機構	理事1名 監事1名
国立高等専門学校機構	理事1名 監事1名
国立科学博物館	理事1名
国立青少年教育機構	理事1名
宇宙航空研究開発機構	監事1名
国立文化財機構	理事長1名 理事3名
日本芸術文化振興会	理事2名
日本原子力研究開発機構	理事長1名
日本スポーツ振興センター	理事1名

- 業績勘案率（案）：1.0

2 業績勘案率の決定方法（別紙1）

- 業績勘案率の決定方法は、「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）に基づくものであり、当分科会の方針に沿ったもの（別紙2及び下表）
- 具体的には、「年度評価結果に基づく機関業績勘案率」と「付随的なものとしてウエイト付けした個人業績勘案率」の合計値である基礎業績勘案率を求め、更に在職時に受けた役員報酬や目的積立金の水準との整合性も勘案した上で、最終的な業績勘案率として決定する方式。
- 上記の退職役員に係る業績勘案率案についても、文部科学省評価委員会の関係部会において、この方式により検討・審議し、業績勘案率を「1.0」として最終決定している。

3 当委員会の意見案

当該業績勘案率は、「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）に沿った方法により決定されており、妥当なものと認められることから「意見なし」といたしたい。

（補足説明）別紙2の「基本的考え方」における決定方法の主な内容は、次のとおり

独法評価分科会の方針	決定方法
2-① 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。	機関実績勘案率は、「年度実績評価」の結果における項目別評価を当該役員の職責に応じ適切にウエイト付けし、通常の業績に比して明確に差が生じる適切な換算表に従い0.0～2.0の間で算出するものとしている。 (基本的考え方2(2))
2-③ 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エイト付けが適切であること。	
2-⑧ 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。	

<p>2-⑤ 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。</p>	<p>「個人業績勘案率β」との配分率は、個人的な業績が付随的なものであることを考慮し、0.25を超えないこととしている。 (基本的考え方2(1))</p>
<p>2-④ 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。</p> <p>2-⑦ 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。</p>	<p>最終的な業績勘案率は、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を勘案して決定することとしている。 (基本的考え方1(1))</p>

(別紙1) 文部科学省独立行政法人評価委員会から通知された業績勸励率(案)の算定内容

法人名	役職	業績勸励率適用期間 (参考) 在任期間	算定内容				業績勸励率 (案) ϵ (ϵ' 調整後)
			機関連業 勸励率 α	個人業績 勸励率 β	基礎業績 勸励率 ϵ', \ast (0.75α $+0.25\beta$)	調整 目的 積立金 の有無	
						役員報酬規 程に基づく 役員報酬の 増減	
大学入試センター	理事長	H16.1.1~H19.3.31	1.0	1.3	1.1	なし	1.0
"	監事	H17.4.1~H19.3.31	1.0	1.0	1.0	なし	1.0
日本学生支援機構	理事	H16.4.1~H19.3.31	1.0	1.1	1.0	なし	1.0
"	監事	H16.4.1~H19.3.31	1.0	1.1	1.0	なし	1.0
国立高等専門学校機構	理事	H16.4.1~H19.3.31	1.0	1.0	1.0	なし	1.0
"	監事	H18.4.1~H19.3.31	1.0	1.0	1.0	あり	1.0
国立科学博物館	理事	H17.4.1~H18.11.5	1.3	1.1	1.3	なし	1.0
国立青少年教育機構	理事	H17.4.1~H19.3.31	1.0	1.0	1.0	なし	1.0
宇宙航空研究開発機構	監事	H16.1.1~H18.9.30	0.9	1.2	1.0	なし	1.0
国立文化財機構	理事長	H16.1.1~H19.3.31	1.0	1.02	1.0	あり	1.0
"	理事	H17.4.1~H19.3.31	1.0	1.10	1.0	なし	1.0
"	理事	H17.8.1~H19.3.31	1.0	1.08	1.0	なし	1.0
"	理事	H17.4.1~H19.3.31	1.0	1.00	1.0	なし	1.0
日本芸術文化振興会	理事	H16.12.1~H19.3.31	1.0	1.1	1.0	あり	1.0
"	理事	H16.1.1~H19.9.30	1.0	1.1	1.0	あり	1.0
日本原子力研究開発機構	理事長	H17.10.1~H18.12.31	1.0	1.1	1.0	なし	1.0
日本スポーツ振興センター	理事	H17.4.1~H19.7.19	1.0	1.0	1.0	なし	1.0
10法人17人							

※「基礎業績勸励率 ϵ' 」の算定式中、「0.75」は機関連業勸励率のウェイト、「0.25」は個人業績勸励率のウェイトを示す。

(別紙 2)

「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
(平成 19 年 4 月 25 日一部改正)

文部科学省独立行政法人評価委員会（以下「評価委員会」という。）においては、「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）（参考 1）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）（参考 2）の趣旨を踏まえつつ、1. の手続きに基づき、業績勘案率の決定を行う。

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 （注. 各法人の特性・役員の職責に応じ決定。ただし、個人的な業績が付随的なものであることを考慮し、 y は 0.25^* を超えないこととする。）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

評価委員会は 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。）
- ③ その他、法人や個人の業績等で特段に考慮すべき事情

(2) 「機関実績勘案率 α 」の算出

当該役員が在職した期間に係る「年度実績評価」に基づく各年度の機関実績

*1：例えば、労務行政研究所 2003 年調査「役員報酬・賞与、退職金調査」労政時報第 3588 号によると、民間企業における基本退職慰労金に対する個人業績を勘案した功労加算の割合は、基本退職慰労金の 30% 以内が圧倒的に多いと報告されている。この場合、退職金における個人業績の寄与度は最大で約 23%（= 30 / 130）となっている。

勘案率を、その在職月数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）。

各年度の機関実績勘案率は、「年度実績評価」の結果における項目別評価を当該役員の職責に応じ適切にウェイト付けし、通常の業績に比して明確に差が生じる適切な換算表に従い0.0～2.0の間で算出するものとする。この際、換算表の例は別添1のとおりとし、「独立行政法人評価委員会が処理することとされている事務の分科会への付託について」（平成19年2月16日一部改正）を受けて、業績勘案率に係る評価を行う各分科会は、評価を担当する各法人の特性等を踏まえ、各法人の機関実績勘案率を算出する換算表を定める（平成17年度以前の機関業績勘案率算出に係る参考例は別添2を参照）。

なお、役員が退職した日の属する「年度実績評価」が確定していない場合、当該年度の機関実績勘案率は、その前年度の機関実績勘案率その他の明確な方法により算出することとし、当該方法の適用につき合理的な説明を要することとする。

(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、予め当該法人の長が評定を行った結果も参考にしつつ、評価委員会が評価し、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。（個人的な業績評価の観点の参考例（別添3））

2. 通知の手続き等

- (1) 評価委員会は、「業績勘案率」を決定するに当たり、予め総務省政策評価・独立行政法人評価委員会に通知する。
- (2) 評価委員会は、「業績勘案率」が1.5を超え、又は0.5を下回る場合には、速やかに文部科学大臣に通知する。（注. 文部科学大臣は評価委員会から通知を受けた場合は、内閣官房長官に通知することとしている。）
- (3) 本「考え方」については、今後行われる業績勘案率の決定の状況等を踏まえ、必要に応じ見直すこととする。

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

独立行政法人、特殊法人及び認可法人（日本放送協会、日本赤十字社、特殊会社、士業団体、事業者団体中央会を除く。以下同じ。）の役員の退職金については、以下によるものとする。

1 独立行政法人

- (1) 各府省は、所管の独立行政法人に対し、役員の退職金の支給率に関して、平成16年以降の在職期間については、1月につき俸給月額 $12.5/100$ を基準とし、これに各府省の独立行政法人評価委員会が0.0から2.0の範囲内で業績に応じて決定する業績勘案率を乗じたものとするよう要請する。
- (2) 独立行政法人評価委員会は、上記(1)の業績勘案率の決定に当たり、あらかじめ総務省政策評価・独立行政法人評価委員会に通知する。この場合、総務省政策評価・独立行政法人評価委員会は、独立行政法人評価委員会に対し、意見を述べることができる。
独立行政法人評価委員会は、業績勘案率が1.5を超え、又は0.5を下回る場合には、速やかに各主務大臣に通知する。主務大臣は、通知があったときは、内閣官房長官に報告する。
- (3) 独立行政法人及び主務大臣は、各役員の退職金の支給額について、「公務員の給与改定に関する取扱いについて」（平成15年9月16日閣議決定）の4に基づき、決定に至った事由とともに公表する。

2 特殊法人及び認可法人

- (1) 役員の退職金の支給率に関して、平成16年以降の在職期間については、1月につき俸給月額 $12.5/100$ を基準とし、これに各法人が委嘱する外部の専門家又は設置する委員会（以下「委員会等」という。）が0.0から2.0の範囲内で業績に応じて決定する業績勘案率を乗じたものとする。
- (2) 各法人は、上記(1)による委員会等の業績勘案率の決定に当たり、あらかじめ所管大臣に通知することとする。各所管大臣は、業績勘案率が1.5を超え、又は0.5を下回る場合には、速やかに内閣官房長官に報告する。
- (3) 役員の退職金に関して独立行政法人と同様の制度が採用されている法人については、上記独立行政法人の例によるものとする。
- (4) 各役員の退職金の支給額については、上記1(3)に準じて、公表する。

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。

(別添1)

機関実績勘案率の評定割合に関する換算表(例) (平成18年度実績評価以降)

1. 全ての評価がS評価またはA評価である場合

(単位：%)

		各事業年度の項目別評価の評定	
		S	A
機 関 実 績 勘 案 率 α	2.0	100	×
	1.9	90以上 100未満	10以下
	1.8	80以上 90未満	10超 20以下
	1.7	70以上 80未満	20超 30以下
	1.6	60以上 70未満	30超 40以下
	1.5	50以上 60未満	40超 50以下
	1.4	40以上 50未満	50超 60以下
	1.3	30以上 40未満	60超 70以下
	1.2	20以上 30未満	70超 80以下
	1.1	10以上 20未満	80超 90以下
1.0	0以上 10未満	90超 100以下	

2. 全ての評価がS評価、A評価またはB評価である場合

(単位：%)

		各事業年度の項目別評価の評定		
		S	A	B
機 関 実 績 勘 案 率 α	1.0	50以上 100未満		0超 50以下
	0.9	40以上 50未満		50超 60以下
	0.8	20以上 40未満		60超 80以下
	0.7	0以上 20未満		80超 100以下

3. 全ての評価がS評価、A評価、B評価またはC評価である場合

(単位：%)

		各事業年度の項目別評価の評定			
		S	A	B	C
機関 実績 勘案 率 α	0.9	80以上 100未満			0超 20以下
	0.8	60以上 80未満			20超 40以下
	0.7	40以上 60未満			40超 60以下
	0.6	20以上 40未満			60超 80以下
	0.5	0以上 20未満			80超 100以下

4. F評価がある場合

(単位：%)

		各事業年度の項目別評価の評定				
		S	A	B	C	F
機関 実績 勘案 率 α	0.4	80以上 100未満				0超 20以下
	0.3	60以上 80未満				20超 40以下
	0.2	40以上 60未満				40超 60以下
	0.1	20以上 40未満				60超 80以下
	0.0	0以上 20未満				80超 100以下

(別添2)

【5段階評定の例（平成17年度実績評価以前）】

機関実績勘案率の評定割合に関する換算表（例）

（単位：％）

		各事業年度の項目別評価の評定				
		A ⁺	A	B	C	C ⁻
機 関 実 績 勘 案 率 α	2.0	100	×	×	×	×
	1.9	90以上 100未満	10以下	×	×	×
	1.8	80以上 90未満	10超 20以下	×	×	×
	1.7	70以上 80未満	20超 30以下	×	×	×
	1.6	60以上 70未満	30超 40以下	×	×	×
	1.5	50以上 60未満	40超 50以下	×	×	×
	1.4	40以上 50未満	50超 60以下	×	×	×
	1.3	30以上 40未満	60超 70以下	×	×	×
	1.2	20以上 30未満	70超 80以下	×	×	×
	1.1	10以上 20未満	80超 90以下	×	×	×
	1.0	0以上10未満 0以上100未満	90超100以下 0超100以下	×	×	×
	0.9		80以上 100未満		0超 20以下	×
	0.8		60以上 80未満		20超 40以下	×
	0.7		40以上 60未満		40超 60以下	×
	0.6		20以上 40未満		60超 80以下	×
	0.5		0以上 20未満		80超 100以下	×
	0.4		80以上 100未満			0超 20以下
	0.3		60以上 80未満			20超 40以下
	0.2		40以上 60未満			40超 60以下
	0.1		20以上 40未満			60超 80以下
0.0		0以上 20未満			80超 100以下	

【4段階評定(平成17年度実績評価以前)】

機関実績勘案率の評定割合に関する換算表(例)

(単位:%)

		各事業年度の項目別評価の評定					
		S	A	B	F		
機関実績勘案率 α	2.0	$S=100$	$A=0, B=0, F=0$				
	1.9	$90 \leq S < 100$	$S+A=100$	$B=0, F=0$			
	1.8	$80 \leq S < 90$					
	1.7	$70 \leq S < 80$					
	1.6	$60 \leq S < 70$					
	1.5	$60 \leq S < 100$	$80 \leq S+A \leq 100$	$0 < B \leq 20$	$F=0$		
		$50 \leq S < 60$		$0 \leq B \leq 20$			
	1.4	$40 \leq S < 50$					
	1.3	$30 \leq S < 40$					
	1.2	$20 \leq S < 30$					
	1.1	$10 \leq S < 20$					
	1.0	$0 \leq S < 10$				$80 \leq S+A \leq 100$	$0 \leq B \leq 20$
		$80 \leq S+A < 100$		$0 < B+F \leq 20$		$0 < F \leq 5$	
	0.9	$0 \leq S+A < 80$	$20 < B+F \leq 40$	$0 \leq F \leq 5$			
	0.8		$40 < B+F \leq 60$				
	0.7		$60 < B+F \leq 80$				
	0.6		$80 < B+F \leq 100$				
	0.5	$0 < S+A+B < 95$			$5 < F \leq 20$		
	0.4				$20 < F \leq 40$		
	0.3				$40 < F \leq 60$		
0.2	$60 < F \leq 80$						
0.1	$80 < F < 100$						
0.0	$S=0, A=0, B=0$			$F=100$			

【3段階評定の例（平成17年度実績評価以前）】

機関実績勘案率の評定割合に関する換算表（例）

（単位：％）

		各事業年度の項目別評価の評定			調整区分
		A	B	C	[大項目A評定]
機 関 実 績 勘 案 率 α	2.0	98以上 100未満	2以下	0	100
	1.9	96以上 98未満	2超 4以下	0	80以上 100未満
	1.8	94以上 96未満	4超 6以下	0	
	1.7	92以上 94未満	6超 8以下	0	
	1.6	90以上 92未満	8超 10以下	0	
	1.5	88以上 90未満	10超 12以下	0	
	1.4	86以上 88未満	12超 14以下	0	
	1.3	84以上 86未満	14超 16以下	0	
	1.2	82以上 84未満	16超 18以下	0	
	1.1	80以上 82未満	18超 20以下	0	
	1.0	50以上 80未満	20超 50以下	0	
	0.9	40以上 50未満	50超 60以下	0	0以上 50未満
	0.8	90以上 100未満		0超 10以下	
		30以上 40未満	60超 70以下	0	
	0.7	80以上 90未満		10超 20以下	
		20以上 30未満	70超 80以下	0	
	0.6	70以上 80未満		20超 30以下	
		10以上 20未満	80超 90以下	0	
	0.5	60以上 70未満		30超 40以下	
		0以上 10未満	90超 100以下	0	
	0.4	50以上 60未満		40超 50以下	
40以上 50未満		50超 60以下			
0.3	30以上 40未満		60超 70以下		
0.2	20以上 30未満		70超 80以下		
0.1	10以上 20未満		80超 90以下		
0.0	0以上 10未満		90超 100以下		

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はあっただけでなく、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つた。	自ら陣頭指揮を執って対処したが、対処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	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。

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。	担当部門の潜在的な問題点や倫理上の問題点を把握した上で、適切な指示を行った。	担当部門の潜在的な問題点や倫理上の問題点に、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。

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場がフォローはしなかった。	会計月次報告結果に對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對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對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なった。	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り著しく不当な内容ではないかの適合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 んだ監査をしなかつ た。	実地監査の対象設定 の段階から自らが総 合的な判断で臨み、監 査計画を立案して、監 査を行った。	実地監査を自ら総合 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 でなく自ら実地調査 を行った。	自ら実地調査を行っ 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 法人の機関係業績目標 の内部評価の結果や 過程に関する監査	法人の機関係業績目標 の内部評価に関して は結果報告を受け ただけで特にアクシ ョンをとらなかった。	法人の機関係業績目標 の内部評価の結果に ついて、コメントはし たが、国民の視点が 第三者的な問題 指摘や勧告までは行 わなかった	法人の機関係業績目標 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。	法人の機関係業績目標 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。	法人の機関係業績目標 の内部評価に関する 改善報告を、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。

(案)

政 委 第 号
平成 年 月 日

文部科学省独立行政法人評価委員会

委員長 渡 邊 正 太 郎 殿

政策評価・独立行政法人評価委員会

委員長 大 橋 洋 治

「文部科学省所管の独立行政法人の役員の退職に係る
業績勘案率について」について（意見）

「文部科学省所管の独立行政法人の役員の退職に係る業績勘案率について」（平成19年10月16日付け19独評委第6号及び平成20年1月29日付け19独評委第7号）をもって貴委員会から通知のありました業績勘案率については、「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）に沿っているものであり、特に意見はありません。