

## 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：日本スポーツ振興センター 監事（1）  
宇宙航空研究開発機構 理事（1）  
(計2名)
- ・ 業績勘案率（案）：日本スポーツ振興センター 監事 1. 0  
宇宙航空研究開発機構 理事 1. 1

## 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、更に在職中に受けた役員報酬や目的積立金の水準との整合性をも勘案した上で、最終的な業績勘案率として決定する方式。
- ・ 上記2法人2人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、業績勘案率を日本スポーツ振興センターの監事について「1. 0」及び宇宙航空研究開発機構の理事について「1. 1」として最終決定している。

## 3 当委員会の意見案

## ① 独立行政法人日本スポーツ振興センターの監事について

文部科学省独立行政法人評価委員会における当該業績勘案率(案)の検討に当たって、会計検査院の指摘を受けて平成16事業年度財務諸表の変更・再提出が行なわれたという事実及び参議院本会議において警告決議を受けた事実が十分に考慮されていないのではないかと考えられる。このため、当委員会としては、「会計検査院の指摘を受けて平成16事業年度財務諸表を変更・再提出した事実等については、監事の職務と権限の遂行的確性を判断する上で、重大な事柄であると考え。こうした点を再検討した上で、改めて監事の業績を評価し、業績勘案率の決定を行うべきである。」という意見といたしたい。

なお、再検討の結果に基づき、業績勘案率の決定を行おうとする場合は、「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9日閣議決定)」に沿って、あらかじめ、当委員会に通知されることとなる。

## ② 独立行政法人宇宙航空研究開発機構の理事について

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)」の「1.」において「独立行政法人の役員退職金を国家公務員並みにするという今般の退職金の見直しの趣旨にかんがみ、1.0を基本とする。」とされている。

しかしながら、今回の戸田勸前理事に係る業績勘案率(案)については、個人業績調書等の評価情報等を見る限りにおいて、「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)」の「2.」に掲げる観点を盛り込んだ「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日文科省独立行政法人評価委員会決定)及び「独立行政法人宇宙航空研究開発機構における「業績勘案率」の基準について(平成18年2月14日文科省独立行政法人評価委員会 科学技術・学術分科会決定)」に沿った方法・手順により「1. 1」とされており、特段の問題は認められないことから、特に意見はないといたしたい。

(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
<p>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。</p> <p>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ェイト付けが適切であること。</p> <p>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>	<p>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している。</p> <p>(基本的考え方2(2))</p>
<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<math>\beta</math>」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。</p> <p>(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</p> <p>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。</p> <p>(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勘案率(案)の算定内容

法人名	役職	業績勘案率適用期間		算定内容					業績勘案率 (案) $\varepsilon$ ( $\varepsilon'$ 調整後)
				機関業績 勘案率 $\alpha$	個人業績 勘案率 $\beta$	基礎業績 勘案率 $\varepsilon'$ ※ ( $0.75\alpha$ $+0.25\beta$ )	調整		
		(参考) 在任期間	役員報酬規 程に基づく 役員報酬の 増減				目的 積立金 の有無		
日本スポーツ振興センター	監事	H16.1.1~H18.1.31	H15.10.1~	1.0	1.0	1.0	なし	なし	1.0
宇宙航空研究開発機構	理事	H16.1.1~H17.9.30	H15.10.1~	1.0	1.2	1.1	あり	なし	1.1
2法人	2人								

※「基礎業績勘案率  $\varepsilon'$ 」の算定式中、「0.75」は機関業績勘案率のウェイト、「0.25」は個人業績勘案率のウェイトを示す。

# 「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

## 1. 「『業績勘案率』の評価を行うに当たっての基本的考え方」の見直しについて

「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）を受けて、文部科学省所管の各独立行政法人においては役員退職手当規定の改正を行った。また、業績勘案率の策定の考え方について、平成 16 年 3 月 24 日に開催された第 14 回文部科学省独法評価委員会（以下「評価委員会」という。）において「『業績勘案率』の評価を行うに当たっての基本的考え方（以下、「基本的考え方」と言う。）」を決定した。

一方、7 月 23 日に総務省政策評価・独法評価委員会において「役員退職金に係る業績勘案率に関する方針」が決定された。本決定では、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今般の退職金の見直しの趣旨にかんがみ、1.0 を基本とすることとされており、各府省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、総務省政策評価・独法評価委員会としては、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の反映重視を基本に厳しく検討を行うこととされている。

上記を踏まえ、評価委員会として基本的考え方を以下の通り見直すこととする。

## 2. 「業績勘案率」の決定

### (1) 「業績勘案率 $\varepsilon$ 」の算出

「機関実績勘案率  $\alpha$ 」と「個人業績勘案率  $\beta$ 」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  $0.25^{*1}$  を超えないこととする。）を乗じ、「基礎業績勘案率  $\varepsilon'$ 」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）。

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

$$\left\{ \begin{array}{l} \varepsilon' : \text{基礎業績勘案率} \\ \alpha : \text{機関実績勘案率} \\ \beta : \text{個人業績勘案率} \\ x : \text{機関実績勘案率の配分率} \\ y : \text{個人業績勘案率の配分率} \end{array} \right.$$

\*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。

評価委員会は  $\varepsilon'$  に基づき、以下の点を勘案して当該役員の  $\varepsilon$  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（ $\varepsilon$  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  $\alpha$ 」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勘案率を、その在職月数に応じ加重平均して求めた率を  $\alpha$  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。（適切な換算表の参考例（別添 1））

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  $\beta$ 」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  $\beta$  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 2））

### 3. 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。

(別添1)

【5段階評定の例】

### 機関実績勘案率の評定割合に関する換算表について

(単位：%)

		各事業年度の項目別評価の評定				
		A <sup>+</sup>	A	B	C	C <sup>-</sup>
機関実績勘案率 $\alpha$	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	×	×	×
		0以上	100未満	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		70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段階評価の例】

機関実績勘案率の評価割合に関する換算表

(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 $\alpha$	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	$60 \leq S < 100$ ----- $50 \leq S < 60$			
	1.4	$40 \leq S < 50$	$0 \leq B \leq 20$		
	1.3	$30 \leq S < 40$			
	1.2	$20 \leq S < 30$			
	1.1	$10 \leq S < 20$			
	1.0	$0 \leq S < 10$	$80 \leq S+A \leq 100$	$0 \leq B \leq 20$	$F=0$
		$80 \leq S+A < 100$		$0 < B+F \leq 20$	$0 < F \leq 5$
	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】

機関実績勘案率の評定割合に関する換算表

(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 $\alpha$	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
		90以上 100未満	0超 10以下		
	0.8	30以上 40未満	60超 70以下	0	
		80以上 90未満	10超 20以下		
	0.7	20以上 30未満	70超 80以下	0	
		70以上 80未満	20超 30以下		
	0.6	10以上 20未満	80超 90以下	0	
		60以上 70未満	30超 40以下		
	0.5	0以上 10未満	90超 100以下	0	
50以上 60未満		40超 50以下			
0.4	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)

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 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。	対処策を考えましたが、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。

### 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ござりにした。	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。	対処策を考えしたが、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。

### 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。

# 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場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。

政 委 第 ○ 号  
平成 18 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 丹 羽 宇一郎

「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（案）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（案）について」（平成 18 年 9 月 4 日付け 18 独評委第 4 号）をもって貴委員会から通知のありました業績勘案率（案）について、別紙 1 及び別紙 2 のとおり回答します。

(別紙1)

① 独立行政法人スポーツ振興センター(監事 XXXXXXXXXX)に係るもの

会計検査院の指摘を受けて平成16事業年度財務諸表を変更・再提出した事実等については、監事の職務と権限の遂行の的確性を判断する上で、重大な事柄であると考えます。こうした点を再検討した上で、改めて監事の業績を評価し、業績勘案率の決定を行うべきである。

(別紙2)

② 独立行政法人宇宙航空研究開発機構(理事 ████████)に係るもの

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)において「独立行政法人の役員退職金を国家公務員並みにするという今般の退職金の見直しの趣旨にかんがみ、1.0を基本とする。」とされている。

しかしながら、今回の██████前理事に係る業績勘案率(案)については、個人業績調書等の評価情報等を見る限りにおいて、「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)」の「2.」に掲げる観点を盛り込んだ「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)及び「独立行政法人宇宙航空研究開発機構における「業績勘案率」の基準について(平成18年2月14日文部科学省独立行政法人評価委員会 科学技術・学術分科会決定)」に沿った方法・手順により「1. 1」とされており、特段の問題は認められないことから、特に意見はないものとする。