

## 第 21 回文科省 JAXA 部会における御意見一覧

## 1. 評価の目的・基本方針について

- ✓総合的・多角的に判断すべき。計画通りにいったからBとか、それを上回るものなのでAといったように機械的に判断するのではなく、計画の困難性も勘案して判断すべき。
- ✓達成レベル、アウトプットについても、これは計画どおりかどうかということよりも、まずは国際水準に照らし合わせてそのレベルがどうかといった、国際水準を基準とした一つの物差しで見るべき。
- ✓JAXA のモチベーションを高める評価のあり方を検討すべき。できる限り客観的な基準・指標を示しつつも、JAXA 部会の委員各人がどう考えるか、意見をぶつけ合って評価を行うべき。
- ✓評価にあたっては、JAXA ならではの特異性、すなわち JAXA には、研究開発機関としてのアウトプット、アウトカムが求められ、一方で、行政に直結した業務遂行任務型機関としてのアウトプット、アウトカムも求められるということで、他の研究機関とは異質なものがあつてを理解しておく必要がある。
- ✓JAXA の研究開発機関としての性格を考慮すれば、アウトプットのところで確実にまず見るというのが基本ではないか。この点は、文科省 JAXA 部会の評価の基軸として、ある程度合意しておくべき。

## 2. 評価方針を明確化する必要性について

## ①プロジェクトの途中段階での評価について

- ✓衛星開発のライフサイクルを考えると、ミッションの途中段階で如何に計画よりもプラスになったかを評価することは非常に難しい。コロナ禍においてきちんとスケジュールを守って打ち上げ、衛星が作動したというのは、すごいことだが、そこは計画どおりのことであり、どの点が計画よりもプラスなのか評価が難しい。
- ✓衛星の開発のライフサイクルにおいて終了以外のタイミングでどう評価すべきかという点は、衛星に限らず開発物全てに共有する問題。評価の方針を作っておかないと、毎回、どう評価すべきか迷うことになってしまう。

## ②ブレークスルーに該当しない成果の評価について

- ✓ブレークスルーではなく、従来の技術の応用・適用範囲の拡大という成果について、SすべきかAとすべきか、判然としないところがある。

## 3. 個別案件のアラカルト的评价を避ける評価のあり方について

- ✓個別案件が沢山ある中で、そのうち1つ2つが計画以上の成果を上げた場合に、評価項目全体を計画以上として評価すべきかは疑問。

- ✓「アラカルト的な成果発表」になってしまうことを避ける必要がある。評価項目全体のロードマップの中に個別案件を体系的・戦略的に位置付け、本年度はこの部分を達成したというようなクリアな説明をJAXAに求めていく必要がある。
- ✓評価項目の中にプロジェクトが数多くあって、そのポートフォリオの中から毎年何らかの形で突出したものが出てきてSで評価するという点については、もう少し深く見て、本当の成果は何かということ問いかける必要がある。
- ✓個別案件の成果だけでなく、全体像が見える形にしてもらえると、適正な評価につながっていくと思う。
- ✓アラカルト的、トピックス的な評価になりがちだが、この点は、評価項目全体のロードマップに基づいて、各個別案件を体系的、戦略的に位置付けて説明することにより、改善できるのではないか？

#### 4. アウトカムの評価のあり方について

- ✓アウトカムの評価において実際に結果が出ているものではなく期待感で高く評価しているものがみられる（未だ契約したものではなく、「引き合いが来ています」で高く評価しているもの等）。このようなケースをどう評価するか、意識を統一しておく必要がある。
- ✓アウトプットまではJAXAのコントロールの範囲内にあるが、アウトプットについては産業界との関わりが出てきて、JAXA自身が貢献できる範囲が狭くなっていく。アウトカムについて、如何にフェアに評価するのか、部会として評価のあり方を検討する必要がある。
- ✓アウトカムの評価についてどこまでJAXAに説明を求めていくのかという点については、基本はJAXAの評価システムをある程度尊重するという点であり、JAXAから一定の説明があったら、JAXA部会としては、割切って評価すべきということではないか？
- ✓評価項目ごとに、アウトプットを重視するものなのか、JAXAがアウトカムまで責任を持つべきものなのか、しっかりと定義していく必要がある。例えば、災害対応のシステムについては、公的機関であるJAXAが社会システムの中に組み込まれるまで最後まで責任を持つべき。一方、リモートセンシングにおいて既に産業界が取り組んでいる分野等については、JAXAがアウトカムに責任を持つべきものとは言えない。
- ✓JAXAとしては、社会実装の入り口までたどり着けば相当なアウトカムであって、そこから先の定着・拡大は産業界の責任ではないか。

#### 5. 評価項目の特徴を踏まえた評価のあり方について

- ✓評価項目は、①いろいろなプロジェクトがポートフォリオ的に並列しているもの（例：衛星リモートセンシング、宇宙政策の目標達成に向けた分野横断的な研究開発等の取組、航空科学技術）、②ずっと1つのものを開発しているもの（例：準天頂衛星システム）、③管理系・組織運営系の項目の3つに分類される。①はS評価が出やすい傾向にあり、②はず

っとBが続く傾向、また、③はやって当たり前とうものであり、S評価は出にくい。評価にあたっては、この点を整理しておく必要がある。

- ✓ 去年、イベント型、プロジェクト型、累積型に区分けしたので、これら三つの見方からS評価がどういったものかという話と、分野によってS、Aが出やすいものがあること、管理系業務をどうしていくかといった観点について、多面的な見方をしながら、評価の考え方を深掘りしていく必要がある。
- ✓ 業務の特性やプロジェクトの特性によって評価上の利益、不利益が発生しないよう、フェアに評価することが重要。
- ✓ アウトプット、アウトカムということだけではなく、割とS評価が出やすいもの、割とシングルプロジェクトとか長期プロジェクトで出にくいもの、それから管理系のものといった分類で評価の考え方を整理する必要がある。

#### 6. 人事・内部統制の評価について

- ✓ 組織の健全性のモニタリングは重要。定点観測をやっているのであればその結果は毎年出していただくのが透明性の観点からもリスク管理の観点からも望ましいので、検討いただきたい。
- ✓ バッドニュース・ファーストがJAXAの中で浸透、定着しているかどうかは、人事や内部統制を評価する上で非常に大きな視点になってくる。そういうモニタリングのようなこともこれから提案していったらどうかと思う。

#### 7. 自己評価書の改善について

##### ①各評価項目の全体像（背景・戦略）の説明の明確化

- ✓ 戦略的・体系的なアプローチを重視し、個別案件の成果は、戦略的なアプローチの中に位置づけて発表するものとなるよう、来年度の評価に向けて改善していくべき。
- ✓ JAXAの自己評価書は、各評価項目の冒頭に背景的、戦略的な全体像を記述し、その後に、個別案件（個別項目）の説明が続くというように構成すれば、「個別案件のアラカルト的評価」に陥ることを回避できるのではないか。

##### ②実績と年度計画を対比させる記述

- ✓ JAXAの自己評価書は、年度計画と実績のギャップが大きい。個別案件の成果を含む実績を年度計画と対比した形で示していくことが改善の方向になるとではないか。

##### ③プロジェクトのロードマップと対比させる記述

- ✓ JAXAのプロジェクト物は文部科学省の中でも、3年とか5年のプロジェクトを立てて、それが認められて進められている。最初の段階で5年後にここまでやるということが見えているので、そのロードマップに従って各年度どれくらい進んだかといった説明が

あると非常に分かりやすく、評価しやすくなると思われる。

#### ④個別案件の成果にかかる記述のコンパクト化

- ✓個別の成果を1つずつ読んで理解して評価するのは非常に困難。まとめ方を工夫し、コンパクトに整理していただきたい、

#### 8. 年度計画の改善について

- ✓年度計画と実績に大きなギャップがあるが、これは中長期計画と年度計画がほぼ同じ内容になっているため。年度計画が中長期計画と同じ書き方にならないよう JAXA に配慮を求めているどうか？
- ✓中長期目標は JAXA 自身が考えるのではなくて、宇宙基本計画から持ってくる。JAXA 自身が実は最初の部分は自分で決めていなくて、中長期目標を与えられて、その中で中長期計画を考えるという立てつけになっている。これは、なかなかこれはすぐには変えられないが、年度計画と実績については JAXA 自身で改善が可能だと思うので、これから議論していきたい。
- ✓昨年は、中長期の計画があつて、そこからブレークダウンされた年度の計画というのがあつて、それに対してアウトプットがあつてその先にアウトカムがあるという、この構造を去年しっかりと整理した。そこをもう一度、今度は計画のほうをしっかりとそこに適合するような形で書いていただきたい。
- ✓今まで評価の改善に注力してきたが、これからは、計画の方を改善していくことができる、より計画、評価、もちろん実行自体もよくなっていくと思う。
- ✓PDCA のうち一番大事なのは P。Do に対するチェックだけでなく、戦略や計画など「P」にあたる部分もっとチェックをして改善していくのが重要だ。ぜひ次回はそこを含めた、よりフロントローディングを重視した形での評価の在り方を議論していきたい。
- ✓何がサクセスの目標値であり、それをどう超えたらエクストラサクセスなのか、どういう状況なので普通のサクセスなのか、という定義がまだ十分ではない。計画の中にサクセスの目標値が織り込まれていないため、これはできたと言っているのは、もともと何を考えていてそれが評価に値するのかということが明確になっていないという部分がある。