資料１－１

業務実績評価の改善に関する論点整理

2021年10月22日

○業務実績評価方法に係るこれまでの議論（第19回/第20回部会資料より）

【評価の考え方そのものや評価方法の整理】

プロセス評価と**アウトカム評価**を以下のように定義したうえで、

プロセス評価については、計画に対する進捗状況がわかるよう、JAXAにおいて業務実績報告書を改善するべきではないか。

アウトカム評価については、個々の評価が３類型のどれに該当するかを意識して評価するべきではないか。

『当初の計画通りに進捗したか』　　『「アウトプット」➡「アウトカム」をどの程度創出したか』

プロセス評価　✖　アウトカム評価

【アウトカム 評価における評価 の考え方の３類型】

①イベント型アウトカム評価

個々のイベント等単一の成果として評価されるべきもの。はやぶさ２による世界一・世界初の達成など。

②累積型アウトカム評価

複数年の努力や成果が蓄積された結果として、一定のレベル以上に達したことを成果として評価すべきもの。ISS・HTV の 10 年間の成果など。

③プロジェクト型アウトカム評価

プロジェクトなど、期限が示された事業について、期間終了後に、取組期間中の成果として総括したうえで評価すべきもの。SLATS の成果など。

【評価制度上の考え方】

主務大臣は、当該国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」に向けて責任を有する当事者として、業務の実績についての評価（**evaluation**）を踏まえて適切に指摘・助言・警告等を行うとともに、優れた取組・成果等に対する積極的な評価（**appreciation**）、将来性について先を見通した評価（**assessment**）等についても織り込むなど、当該国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」に向けて、好循環の創出を促す評価を行う。（**総務大臣決定（H31）『独立行政法人の評価に関する指針』**）

evaluation　・・・プロセス評価・アウトカム評価の観点で、法人の業務実績を評価する。

appreciation　・・・アウトカム評価について、特に優れた取組、成果については、その取組１つをもって高い評価を付すなど軽重をつけた評価をする。

assessment　・・・アウトカム成果について、制度の立上げ等の優れた取組については、将来の具体的な成果創出を見通した期待先行の形で評価をする。

○第21回部会での論点（1/2）

	課題／問題意識	具体的意見	対応方針/改善策（案）
1.	【PJ途中段階における評価基準】 計画通りに進捗しているか否かという視点以外に、どうプラスの評価をすることができるか。	✓ 計画そのものの困難性 ✓ 衛星のライフサイクルのほか、すべての開発ものに共通 ✓ ※１つの案件がそのまま評価項目のものは、B評価になりやすい	✓ 『独立行政法人の評価に関する指針』より、重要度や困難度の高い案件について、比重をかけた評価を行うことができる。 ✓ 困難度については、一部の基準で既に導入されている（プロジェクト型事業の場合に関し、困難度等を考慮してアウトプット評価基準（＝サクセスクライテリア）を設定しているほか、プロセス評価基準では「当初定めた計画について、特に困難だと考えられる計画を達成した」ものをA評価としている）ことから、これを明確化するとともに、困難度のイメージを具合的に提示する（→評価基準資料に追記） ✓ 一方、中目・中計、年度計画として重要度（事業の優先順位）を付すことは政策的に難しい。
2.	【PJ完了段階における評価基準】 計画の達成度合のみに評価基準を置くのではなく、総合的・多角的に評価をするべきではないか。	✓ 計画そのものの困難性 ✓ 国際水準と照らしてどうか ✓ ブレークスルーなのか拡大適用なのか	
3.	【アウトカムの評価タイミング】 当該年度のアウトプットに対して、将来に生じるアウトカムをどう評価するか。	✓ アウトカム評価について、実際には今はまだ結果がでていなくても、期待感で高く評価するものがある。 ✓ ※イベント型・プロジェクト型・累積型の3類型との関連	✓ 『独立行政法人の評価に関する指針』より、「研究開発成果の最大化」に向けた好循環の創出を促すため、将来の具体的な成果創出を見通した期待先行の形で評価を行うことができる。（→評価基準資料に追記） ✓ 結果として成果が出なかった際とのバランスをどう保つかが懸念。当事者予測はバイアスが生じやすいため、客観的な評価ができる第3者の存在があると望ましい。
4.	【アウトカム評価とJAXAの特異性】 アウトカムの評価基準として、JAXAの担う役割に応じた基準を設定すべきではないか。	✓ 研究開発機関としての性質（⇒アウトカムの入り口までで評価。そこから先の定着、拡大は国や民間の責任。） ✓ 行政に直結した業務遂行任務型機関としての性質（アウトカム社会実装、定着、改善、拡大まで関与。社会的意義の観点から、計画通りであったとしても高く評価すべき。）	✓ アウトカム評価が困難なものはアウトプット評価において、アウトプット評価が困難なものはプロセス評価において評価を行う。（→評価基準資料の前提として明記） ✓ アウトカム評価に際しては、プロジェクトの性質に合わせてアウトカムの対象範囲を柔軟に設定して評価を行う（例. 研究開発によるアウトカムの拡大等、法人としての努力ではコントロールしきれないものについて、入口までを対象に評価を行う。）（→評価基準資料に追記）

○第21回部会での論点（2/2）

	課題／問題意識	具体的意見	対応方針/改善策（案）
5.	【評価項目内の全体/個別の捉え方】 評価項目の全体をもって評価するのか、そのうちの一部を切り出して評価するのか統一すべきではないか。	✓ 全体の内の一部が計画以上であったことをもって、項目全体をS評価にする「アラカルト的」評価が多くみられる。	✓ 『独立行政法人の評価に関する指針』より、特に優れた取組・成果等に対する積極的な評価（⇒当該取組１つをもって高い評価を付すなど軽重をつけた評価）を行うことができる（→評価基準資料に追記）。 ✓ 項目全体の評価が蔑ろになることを避けるため、実績を記載する際に、計画と実績がより対応した形になるよう記載する（→記載方法につきJAXAと要調整）。 ✓ 当該年度の計画及び実績の説明の際に、各項目ごとの全体像・戦略を踏まえた説明を行う（→説明方法につきJAXAと要調整）。
6.	【評価項目ごとの特性の考慮】 評価項目ごとの特性を考慮した上で、フェアな評価を行うべきではないか。	✓ 複数の個別案件を持つ評価項目は、S評価が出やすい ✓ １つの案件がそのまま評価項目のものは、B評価になりやすい ✓ 管理系・組織運営系の評価項目は、やって当たり前（B）と評価されやすい ✓ ※評価のフェアネス ✓ ※担当部署のモチベーション	✓ マネジメントに係る評価については、研究開発成果に対する直接的・間接的寄与を明確にして評価するとともに、年度を積み重ねてレベルが向上する性質のテーマについては、中長期期間終了時の評価の際に、機械的に各年度評価の平均から判断することは望ましくなく、期間全体を踏まえた評価を行うことに配慮する。（→評価基準資料に追記）。 ✓ 『独立行政法人の評価に関する指針』より、法人に共通的なマネジメントに係る評価（＝管理系・組織運営系）については、中期目標管理法人に対して示されているものと同様の評価の視点を踏まえて評価することが基本とされる（→評価基準資料に参考として掲載）。
7.	【評価実績と年度計画の対応関係】 年度計画と評価実績が対応する形になるように記載を工夫すべきではないか。	✓ 中長期計画から年度計画への具体化が十分ではないため、年度計画と実績の記載にギャップがある。 ✓ PDCAのフロントローディング（P）の段階を重視すべき。	✓ R3年度計画より、記載の具体化を別途実施している（→取り組み成果を踏まえて改めて検討）。 ✓ 実績を記載する際に、計画と実績がより対応した形になるよう記載する（5. 再掲）。