JAXA の樋口理事が資料 12-3-1(プロジェクト管理の強化)を説明した後、下記の様に活発な質疑応答があった。(JAXA が、プロジェクト管理の強化を目指し、開発のフェーズの区切りと審査の時期を見直した。開発着手前にプロジェクトの計画の確かさを厳密に確認し、計画の変更や修正、時間とコストのオーバーランの発生を抑えることを狙っている。また、開発中のプロジェクトについては、四半期ごとに理事長が審査することにした。)

池上:事前に確認して、開発段階に進むということで結構である。また、プロジェクトの進捗を確認するとあるが、時間を掛けるということではないであろうな。

JAXA 樋口:進捗報告会は二十数件ある内、課題が有りそうなもの8件位を選び、1件30分くらい、精々2～3時間で行う。

池上:すると、逆に、何件位落とすという数値目標[1]は上げられないのか。

[1] NASA の財政再建を託されたゴルディン長官の就任演説を聞かせたい。「NASA には必要のないプロジェクトなど一つもない。もし、自分たちのプロジェクトを守ろうと、他のプロジェクトを中止させようとしたら、何処かで一つのプログラムが死に、それは後続の多数のプログラムを殺すことになってしまう。」と言い、NASA 全員で節約を行なうように訴えた。JAXA のプロジェクトは、数年間の状況の変化によって、必要のなくなるようなものは選ばれていないと考えなければならない。他の分野の技術開発とは此の部分が異なる。時に、取組開始が早すぎ、技術の発展が伴わない場合は有った。その時には開発の速度を落とさせれば良い。

【議事(3)】宇宙開発に関するプロジェクトの評価について

JAXA 樋口:落とすはどういう意味でしょうか。やめるという?

池上:数値目標を評価委員会に言うと喜んでしまうから、余りお勧めは出来ないかもしれない。

JAXA 樋口:此れは、全部やめなくても良いようにするためのもので、研究フェーズで「やめろ」はでてくるかと思う。

池上:「やめろ」と云うと却って活性化する。此れはマネジメントでしてね。言葉として、森尾さんね、チェック・アンド・バランスという事ですが、プラン・ドゥ・チェック・アクションとかいう言い方をしますね。チェック・アンド・バランスというと、バランスばかりが気になる。その辺りどのように感じられますか。

森尾:あの。(長い沈黙)

松尾:意見がありませんから。

青江:要はこういうことをするのだということ。

池上:余り使わない言葉である。[2]

JAXA 樋口:チェック・アンド・レビューは良く使う。我々の心としては、一度プロジェクトを立ち上げると、プロマネと本部に任せてきたが、片や、少々お金が増えようが時間が延びようが最後までやり遂げたいという実行側の思いがあり、そこに経営的判断で、社会的国家的な要素を入れ、抑制をかける要素を入れたいという思いで、チェックだけでなくバランスを取りたいと考え、このような言葉を使っている。正しいかどうかは解らない。

[2] だからと云って、気にし過ぎではないだろうか。注 1 で示したように、「不要なプロジェクトは無く、減速させても消滅させない」特質があるので、バランスをとるのが最良の策になるのであろう。

池上:解りました。例えば国全体としてどうかと言うことを含めて考えれば、この「バランス」と云う言葉は、良いと思う。

JAXA 樋口:プロジェクトマネージャ側に行き過ぎているものを中立的にしたいという思いである。

池上:ご検討をお祈りいたします。

松尾:若干、ストップしているのが良いなんて(笑い)

続いて、文科省の池原参事官が資料 12-3-2(評価指針の改訂)を説明した。質問は無かった。(JAXA が、プロジェクト管理の強化を目指し、開発のフェーズの区切りと審査の時期を見直したのに合わせ、改訂後 2 年しか経過していないが、評価指針を評価委員会で審議することにした。)

松尾:最近、推進部会で改定した[3]ばかりであり、そのときに十分議論をしているので、今回は円滑に進めることが出来ると思う。それでは青江部会長よろしくお願いします。

青江:承知しました。

---

[3] 評価指針は、3 機関統合以前に栗木先生が苦労して作り上げたもので、2 年前に一度改訂されている。最初の制定時の産みの苦しみからか、難解な表現が多く、特別委員が指摘すべきことに焦点を絞りにくいと感じているように見受けられる。従って、栗木先生の陣頭指揮が無くても円滑に議事が進められるよう、現在の推進部会の委員が理解しやすい表現にする必要があると小職は感じている。しかし、宇宙開発委員は JAXA の変更に合わせた微小修正を考えているようである。