

マネジメント改革検討委員会 の進捗状況について

2024年1月15日
国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構

国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（JAXA）はH3ロケット試験機1号機打上げ失敗、イプシロンロケット6号機の打上げ失敗や医学系研究に関する倫理指針不適合事案に対する調査結果を踏まえ、再発防止策を進めているところ。

JAXAは度重なるこれらの事象について真摯に内省し、これを糧にしてより強い組織に進化するべく、理事長のリーダーシップをもって全組織を挙げて改革を実行する。このため、個別の事象の調査では見出せていない、共通する可能性のある組織的な、あるいはマネジメント上の課題がないかといった観点で調査を進め、**JAXAのマネジメント・内部統制における課題を明確にし、意識改革を含めた改善策を検討することを目的とし、2023年9月28日付でJAXA内に「マネジメント改革検討委員会」（委員長：鈴木和弘副理事長）を設置(理事長決定令和第5－8号)**した。

◆主務大臣評価では『意識改革』を含めた改善要請

2022(令和4)年度業務実績評価に係る主務大臣評価において、再発防止のための取組を徹底するとともに、法人のマネジメント・内部統制における課題を明確にし、意識改革を含めた改善が求められている。

法人全体について

令和4年度は、項目別評定において全般的に着実な業務の進捗が見られるとともに、多くの分野において顕著な成果が見受けられた。他方で、一部項目における計画の遅れや、法人のマネジメントを含む改善事項等が見られた。したがって、全体として中長期目標等に定められた水準と同程度の業績の進捗・成果が認められると総括する。

（中略）他方で、二つの基幹ロケットの打上げ失敗、それに伴う衛星の喪失は宇宙政策の目標達成に向けた宇宙プロジェクトの実施全体に影響を及ぼすものであり、また、医学系指針への不適合事案での対応は、JAXA全体の信頼性低下につながるものであった。**再発防止のための取組を徹底するとともに、法人のマネジメント・内部統制における課題を明確にし、意識改革を含めた改善が求められる。**

2. 実施体制

真摯に内省し、より強い組織に進化するべく、前向きに検討を行うとともに、この活動自体を意識改革のきっかけにするべく、可能な限りオープンな議論を行っているところ。

理事長

理事会議《内部統制委員会》

指示・報告

※委員会でのとりまとめ結果は、理事長をトップとする理事会議に報告。識別された課題への対応策・改革案については法人の長である理事長の強いリーダーシップの下に対応していく。また、組織全員に対し、様々な機会を通じて本活動の重要性や対応について理事長から発信し、意識改革につなげていく。

マネジメント改革検討委員会

委員長：鈴木和弘副理事長

委員長代理：石井理事

委員：理事・理事補佐

事務局：経営企画部、総務部、評価・監査部、
チーフエンジニア(CE)室、安全・信頼性推進部

開発マネジメント改革検討分科会

分科会長：鈴木裕介理事補佐

分科会長代理：辻本CE室長

構成員：関連する部署の部長等

事務局：各部門の若手・中堅・マネージャー

内部統制環境改革検討分科会

分科会長：原理事

分科会長代理：進藤総務部長

構成員：関連する部署の部長等

事務局：当該分野の有識者等

JAXAに籍を置く全ての職員

3. これまでの取組状況

経営によるリーダーシップ

山川理事長メッセージ（抜粋）

業務改革に向けた全社取組としてマネジメント改革検討委員会の第1回が開催されたこと、部署間・肩書の垣根を超えて議論をつくる機会であり、職員一人一人にも積極的に参加して欲しい。役職員一丸となって、この難局を乗り越えていこう。



創立記念式典での講演

鈴木副理事長メッセージ（抜粋）

JAXA の置かれている状況大変厳しい。だからこそ、今回のマネジメント改革は組織一体となって取り組み、前向きで意味のあるものにしていかなければならない。当事者意識を大切にして欲しい。風通しよく、聖域なく、建設的な議論を通じて、JAXA の早期の信頼回復と、それからより大きな成果を生む強い組織への進化ということを目指していこう。



ビデオメッセージにて全職員に呼びかけ

上記、経営メッセージを踏まえた現場の声（内省）

現場からも多くの内省があがっている。（例）「上司へのお伺い文化に染まってきた結果、自分なりの意見や判断基準を持っていない部分があった」「目先の作業効率・説明のしやすさに囚われるあまり、前例踏襲主義に陥っていた」「組織の改革は経営層や基幹職がやってくれるものという意識があった」

さらに、こうした内省を踏まえた未来志向の改革案として、現場有志からの21件の提言が経営層に提出されている。4

3. これまでの取組状況

マネジメント改革検討委員会の開催状況は以下のとおり（職員への公開を原則）。

	日時	主な討議事項
第1回	10月10日 16:00-17:00	◆ 経営レベルで考える課題の抽出 -役員による課題認識の表明 -自由討議
第2回	10月31日 15:00-16:30	◆ 課題の大きくり化（7ページ参照） ◆ 委員会の進め方
第3回	11月14日 13:00-14:30	◆ 人材に関する課題の深堀り
インナー 会合	11月28日 13:00-14:30	◆ H3初号機へのALOS-3搭載経緯の振り返り（マネジメント・ガバナンスに関する課題の深堀り） ◆ 組織風土に関する課題の深堀り（現場の意見集約をもとに議論）
第4回	12月12日 13:15-14:45	◆ インナー会合の継続議論 ◆ 開発マネジメント改革検討分科の検討状況
第5回	12月25日 16:30-17:45	◆ 内部統制環境改革検討分科会の検討状況 ◆ 組織風土に関する課題の深堀り（現場の意見集約をもとに議論）

マネジメント改革検討委員会の進捗状況は適宜、理事長にもインプットしつつ進めている。

4. 委員会・分科会等で扱う項目

委員会・分科会で扱う項目は以下の通り（委員会設置時と変わらず）。

*これに加え、社内の意見集約を行うことで、特に組織風土（参考1）や人材開発の観点での改革テーマを抽出。

委員会	取り扱う主な事項
マネジメント改革検討委員会	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 課題の抽出、分科会検討事項の識別 ◆ JAXA全体マネジメント（リソース配分、スケジュール設定、組織風土）の進め方、在り方の精査、見直し。 ◆ 共通事項（ALOS-3をH3初号機に搭載した件のJAXAとしての振り返り（参考2）、JAXAの活動についての戦略のグランドデザイン、長期視点での総合戦略とそれを支える内部統制が、JAXAの規模と社会的重要性を鑑みると、必ずしも十分ではない、といった指摘）の議論

提言

対話



各分科会	取り扱う主な事項（具体的な課題にフォーカス）
開発マネジメント改革検討分科会	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 以下に関する事項の課題抽出、課題分析、対応策を検討する。 ✓ プロジェクトマネジメント、リスクマネジメント、開発企業との関係性 ✓ 組織風土や意識面においての問題・懸念点
内部統制環境改革検討分科会	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 以下に示す事項の課題を明確化し、対応策を検討する。 ✓ 内部統制の課題の明確化、意識改革への取り組み ✓ ヒトに係る研究や新規の分野の研究に対しコンプライアンスに則った研究ができる体制 ✓ 新興企業との適切な関係、透明性確保のあり方

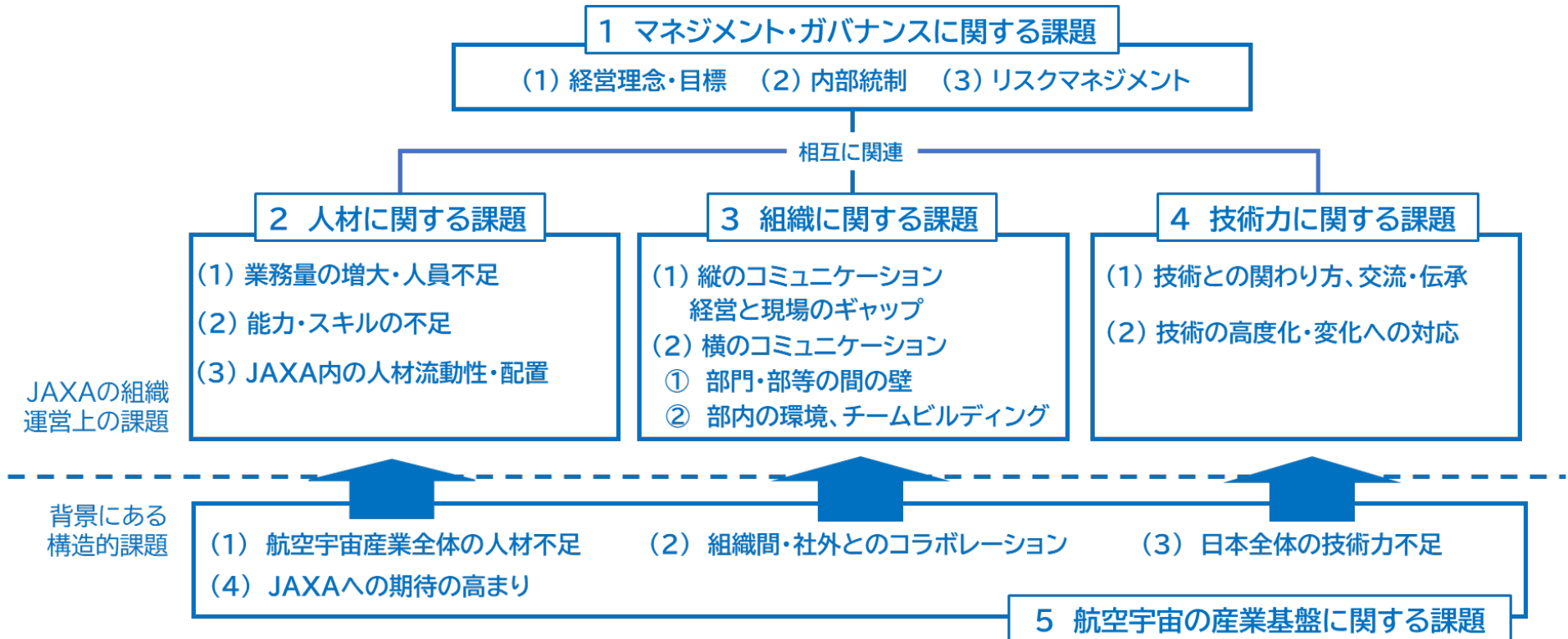
社内グループウェアでのオープンな議論等に基づく改革検討

主な観点	現場有志からの提言内容（全21件）
JAXAに求められる役割拡大と変化への対応	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 人員不足の解消努力 ◆ 工数把握の必要性 ◆ 外部環境の把握と機動性あるルール改善
人員不足を補う業務効率化とDX	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 経営指標の把握の効率化 ◆ 評価・表彰の見直し（業務削減努力を高く評価する） ◆ 全社DXへのチャレンジ
組織のパフォーマンス向上のための人材開発や組織開発	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 人材開発の充実 ◆ 人を大切にする理念浸透と制度への実装 ◆ 組織パフォーマンス向上のための組織開発 ◆ 社内留学制度
ミドルマネジメントの機能強化	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ミドルマネジメントの選抜方法改善・機能強化 ◆ 管理職の経営課題へのコミット ◆ 部長職のビジョン提示へのコミット ◆ ハラスメントの撲滅
プロジェクト推進組織の在り方	<ul style="list-style-type: none"> ◆ プロジェクト推進組織の業務再定義 ◆ プロジェクト推進組織のユーザー評価
縦割りの克服	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 経営機能の二重化解消 ◆ 部門間重複業務の整理 ◆ 魅力ある管理部門への再生
新しい価値観や仕事観	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新しい価値観に対応したコアバリューの新設 ◆ エンゲージメント向上のためのパーパス設定

3. これまでの取組状況

経営レベルで考える課題抽出結果（代表的なもの）

- 経営レベルでの課題意識や内省点について全役員にアンケートを実施。アンケート結果に基づき、5つの課題領域に大きくり化して、議論テーマを設定。
- 例えば人材については、ここ数年のJAXAへの期待（プログラムの増加・多様化や求められる役割拡大(JAXA資金供給機能強化等)）の高まりがある中、機構を支える一般管理部門への配属が十分でないこと、プロジェクト要員の十分な確保も難しくなっている状況等について社内データなどを元に討議。採用方針についての見直し議論などについても進行中。



3. これまでの取組状況

各分科会では、以下のような具体的なテーマに基づき議論を推進中。

開発マネジメント改革検討分科会の検討状況

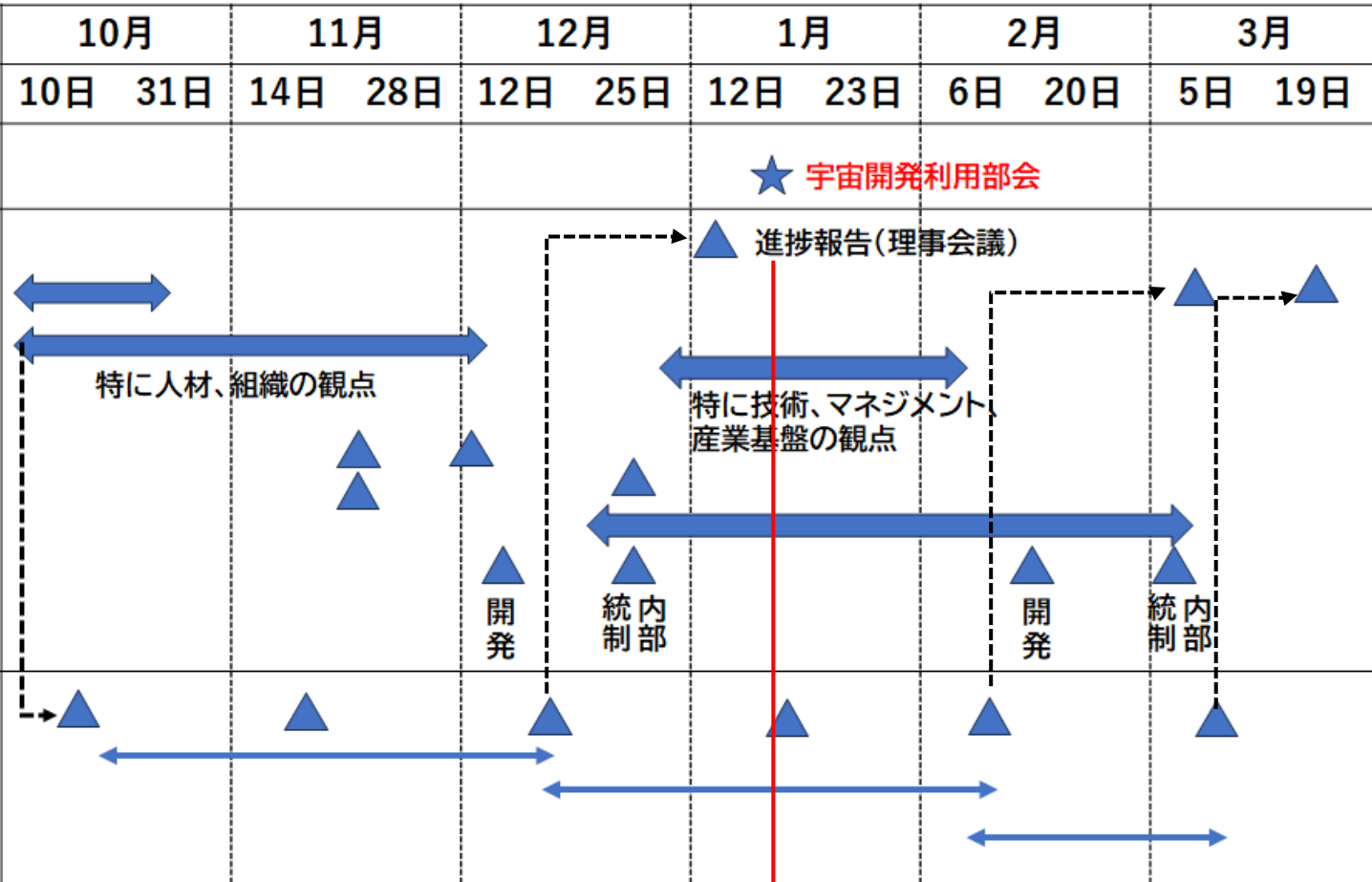
- ◆ 開発マネジメント改革検討分科会においては、プロジェクトマネジメント・リスクマネジメント・開発企業との関係性、及び組織風土や意識面における課題抽出・分析、対策の検討に取り組んでいる。
- ◆ これまで計6回の分科会会合、計15回の事務局会合を開催。基幹ロケット打上げ失敗を直接背景とした開発マネジメント等の在り方、ミッションの成功に貢献するCEO（チーフエンジニアオフィス）及びS&MA（安全・信頼性関連部署）の在り方、技術力に関する課題（企業の技術力との関係性を含む）、JAXAコアコンピタンス明確化、人材のリソースマネジメント・業務改善方策 等について、課題抽出・分析を中心に議論を行ってきた。
- ◆ 今後、更に検討を進めるとともに対策を具体化し、着手可能なものから速やかに実行に移していく予定。

内部統制環境改革検討分科会の検討状況

- ◆ 内部統制環境変革分科会においては、マネジメント改革検討委員会のミッションステートメントと本分科会の任務に基づき、いまいちど「医学系研究に関する倫理指針不適合事案」の原因や背景、遠因等の振り返りを行ったうえで、「医学系研究に関する倫理指針不適合事案」の再発防止策等も踏まえつつ、JAXAにおける内部統制のあり方について全体的な課題を議論してきた。
- ◆ 具体的にはこれまで、計3回の分科会会合、計10回の事務局会合を開催し、「医学系研究に関する倫理指針不適合事案」の振り返りを出発点としつつ、様々な観点から内部統制全体の構造的な課題を特定し、リスクマネジメントのを行う上でのより効果的な枠組み等について社内グループウェアも活用して広く議論を行ってきた。
- ◆ 現在、内部統制の課題と、その課題の改善の方向性について検討中。今後、改善の方向性の具体化や職員一人一人の内部統制意識の向上を目指した意識改革・啓発活動等について検討予定。

4. 今後の予定

マネジメント改革検討委員会においては洗い出された課題についての深掘りを継続するとともに、課題への対策(打ち手)を検討し、活動結果(今後に向けたアクションプランを含む)を纏め、2024年4月以降、宇宙開発利用部会への報告を行う予定。

		10月		11月		12月		1月		2月		3月	
委員会開催日程		10日	31日	14日	28日	12日	25日	12日	23日	6日	20日	5日	19日
活動状況对外説明		★ 宇宙開発利用部会											
委員会	<ul style="list-style-type: none"> ● 活動結果まとめ ● 職員へのメッセージ ● 課題抽出・深掘り 	 <p>特に人材、組織の観点</p> <p>特に技術、マネジメント、産業基盤の観点</p> <p>開発</p> <p>統制 内部</p> <p>開発</p> <p>統制 内部</p>											
	<ul style="list-style-type: none"> ● ALOS-3のH3搭載経緯 ● Teams有志チーム提言 ● 打ち手の討議・検討 ● 各分科会の報告・提言 												
分科会	<ul style="list-style-type: none"> ● 課題抽出 ● 分析・改善策検討 ● 活動結果まとめ 												

本日

参考資料

- 社内グループウェアを設置し、職員全員が組織課題や現場課題について意見を投稿できる環境を構築（500名超が参加）
- 事業所や職責、事務系／技術系に関わらず幅広い意見が投稿される（意見投稿：900件以上）
- 有志による自発的な意見集約が行われて、分析と提言がまとめられている。 *参加人数・投稿数は12月13日時点

現場提言(生の声)により言及された改善すべき3つの組織文化（意見の一部を抜粋）

「行き過ぎた上意下達」

- ✓ 予め方針が決まったかのような儀式的な会議が増え、新しいアイデアや改善提案が言い出せない雰囲気があるのではないか。
- ✓ 現場に権限が与えられておらず、何事も「お伺いする」習慣が身につけてしまっているのではないか。
- ✓ 上司に「聞いていない」「知らなかった」と言われることを避けるため、過剰な説明資料を作成しているのではないか。しかも組織を跨る管理職同士のコミュニケーションが不足しているため、説明資料作成や事前調整が際限なく続いているのではないか。

「言ったもん負け」

- ✓ 何か問題点を見つけたときにその対処が自動的に見つけた人に押し付けられる雰囲気があるのではないか。これでは、問題点を提起し発言することに躊躇してしまうのではないか。
- ✓ 部署を越えた協力が本来あるべき姿のはずなのに、組織の隙間に落ちた仕事を誰も拾おうとしない状態に陥っているのではないか。
- ✓ 地道な改善活動やトラブルシュートのような「マイナスをゼロに戻す」仕事の価値が評価されていないのではないか。

「立ち上げる人だけが評価される」

- ✓ 新しい仕事・キラキラした仕事を立ち上げる人だけが評価されて、サポートする人・継続させる人・終わらせる人が評価されていないのではないか。
- ✓ 高い人事評価や各種表彰の多くは新たな立上げ仕事を先導した少数に偏っているのではないか。

大臣評価における審議会での意見(抜粋)：H3ロケット試験機1号機の打上げ時に実利用上重要であった衛星(ALOS-3)を搭載すると判断し、ロケット打上げ失敗に伴い衛星を失ってしまった点については、そのリスク等については、JAXAから外部委員会や政府に向けて事前のアラートを行うことができていたか[①]を振り返り、リスクを考慮した判断ができる判断の仕組みづくり[②]に努めてほしい。

①『JAXAから外部委員会や政府に向けて事前のアラートを行うことができていたか』

- ✓ JAXAにおいてプロジェクト経費の効率化のため商用衛星を搭載する方向性も検討したが、政府の意見を踏まえつつ、大規模な開発予算を必要とするH3開発の立ち上げに伴い、厳しい予算事情の下でのJAXA全体事業にかかる効率的な予算執行の観点を重視し、H3ロケット試験機にはJAXA衛星を搭載することを基本とした。単にテストフライトだから著しくリスクが大きいというものではない、という考えであり、この考えをベースに試験機で実用機を打上げる前提でH3ロケット開発を進めた。
- ✓ 加えて搭載する衛星については、重要なミッションにも関わらず立ち上げが困難な状況のなか、試験機への搭載機会を活用することでALOS-4プロジェクトを新規に立ち上げることを優先した。当時は、試験機への衛星搭載の是非という観点よりはALOS-4を立ち上げるためにはこれをチャンスと捉えて着手すべきという考えであった。
- ✓ ALOS-4からALOS-3への載せ替えについては、H3初号機の2020年打上げとALOS-3の早期打上げを予算内で両立させる方策としてJAXA内で提案に至ったもの。民間事業者や政府機関が関わる衛星をH-IIAからH3に変更するのはリスクの観点から評価すべきという議論はあったが、両者に受け入れていただければそうすべきという結論であり、H3開発が順調な中で載せ替え対応がJAXAとしては適切と考えた(結果、2019年度の宇宙基本計画工程表にて反映)。
- ✓ その後、H3/LE-9エンジン開発後期においてトラブルが発生し、再びH-IIAへの載せ替えの議論はあったが、予備機をもたずH-IIAの最終号機も決まっている中、H3開発を待ったほうがよいという結論となった。
- ✓ 振り返れば長年の成功体験の中で、H3初号機については技術的に評価すると他号機と比べてリスクが特に高い訳ではないという考え方が根底にあり、政府や外部委員会に対してJAXAから事前のアラートを行うことは出来なかった。

②『リスクを考慮した判断ができる判断の仕組みづくり』

(試験機初号機へのJAXA衛星等の搭載に対する考え方を含む)

詳細については以降も政府含め議論を深めていく想定だが、以下のような考え方を現時点で整理している。

試験機初号機へのパイロード搭載

技術的には初号機のリスクが特に高いというものではないと考えられるが、リスクが発現した状況も踏まえて、特に大規模な開発においては初号機の衛星搭載判断は慎重に当たるべきとの新たな考え方を取入れ、今後の新規ロケット開発では、実証を優先して性能確認用パイロードを搭載する方針を基本とする方向でJAXAとして提案する。但し、個々の衛星の状況や予算状況も踏まえ、政府にも合意を得つつ、例外的にケースバイケースで衛星搭載を判断する可能性は排除しない。

初号機に衛星搭載する場合の大きな方向性

- ✓ JAXA衛星以外の政府衛星、海外衛星、商業衛星については、JAXAにてガイドライン的なものを示したうえで、衛星ミッション側がリスクを受容し、試験機・実証機のメリット(コスト、スケジュール)を優先すると判断する場合には主衛星として搭載する。
- ✓ JAXA衛星については、サイエンス的な価値を追求する科学・探査衛星等はこちらであげないと意味がないといったものもあるため、必要に応じて搭載を検討する。

なお、大規模な新規開発の時には上記の考え方としつつ、実績あるロケット機体/エンジンの改良型、或いは今後JAXAロケットで想定されるブロックアップグレード/段階的開発手法の実証機に対しては、技術的な成熟度に応じて判断する余地は残していく。また、ブロックアップグレード/段階的開発手法等の実証機に衛星を搭載する場合、開発遅延等リスクに対する対応の考え方についても合わせて検討する。