

第 4 期 人材育成実施方針

平成 30(2018)年 7 月 制定

国立研究開発法人
宇宙航空研究開発機構

1. 第4期人材育成実施方針の制定にあたって

第4期中長期計画期間の開始に伴い、宇宙航空分野の研究開発及び利用におけるJAXAの役割はますます重要なものとなっています。

JAXAは、何をすべきかを常に考え、挑戦し続け、宇宙航空分野を通じて社会に対して新たな価値を創出する組織でありたいと考えています。

組織をあげて人材育成に取り組むにあたり、以下の5つの目標を職員の皆さんへのメッセージとして提示します。

宇宙航空研究開発機構 理事長 **山川 宏**

- 宇宙航空で日本を元気に
宇宙航空を通じて日本全体に貢献するという強い意識を持っていただきたい。
- 宇宙航空の実行力を磨け
企画力、研究開発力、プロジェクト遂行力、組織管理能力等の実行力の向上に努めていただきたい。
- 宇宙航空に携わる誇りを
宇宙航空に挑戦し続ける誇りと矜持を持ち、国際的プレゼンスを示す意識を持っていただきたい。
- 宇宙航空の仲間を増やせ
宇宙航空をさらに生活に身近なもの、そして価値あるものとして社会に浸透させることに取り組んでいただきたい。
- 宇宙航空の理想の職場に
職員総活躍の実現を目指し、働き方改革、ワークライフバランスの充実に取り組んでいただきたい。

2. JAXA を取り巻く環境の変化と人材育成の前提条件

(1) 安全保障や地球規模課題の解決における基盤としての重要性拡大

宇宙空間は、安全保障の基盤として、情報収集や位置の確認、指揮統制等に活用され、その重要性が増す一方、スペース・デブリ等の脅威・リスクが高まっている。また、エネルギー問題等の地球規模課題の解決等への取組が重要となっている。

上記に対応するため、安全保障の確保及び安全・安心な社会の実現等に資する研究開発や基盤の維持・強化のための取組みを推進する。

(2) 宇宙機器産業、宇宙利用産業、新しいビジネスへの民間事業者の参入

我が国の宇宙機器産業は国内官需が大部分を占め、新たなプレイヤー参入により世界的に激化しつつある中、必ずしも十分な国際競争力を有していない。宇宙利用産業については、欧米では人工知能(AI)、Internet of Things(IoT)、ビッグデータ等の情報通信技術を活用して、様々な分野の課題に対し、衛星データを活用したソリューションを提供する事業者などが多く出現しているが、我が国は欧米に比べて事業者が少ない状況にある。また、複数の小型衛星による通信網や地球観測網を整備した新しいビジネス、スペース・デブリ除去等の軌道上サービスや宇宙旅行、宇宙資源探査等の従来にはない全く新しいビジネスを計画している事業者が出現している。上記環境の中、我が国では、宇宙二法 が平成 28 年 11 月に成立する等、民間事業者が主体となって宇宙活動を実施できる環境が整いつつあり、今後宇宙産業の活発化が期待されている。

上記に対応するため、宇宙産業における国際競争力の強化に資する研究開発等の推進、民間事業者等との協働や技術面での支援・助言等による新たな事業の創出等に向けた取組みを主体的に推進する。

(3) 宇宙科学・探査分野における新興国や民間企業等の台頭

宇宙科学・探査分野においても、中国やインドを始めとする新興国や民間企業等の台頭が進んできており、同分野における我が国の存在感や技術的優位性が揺らぎつつある。

上記に対応するため、我が国として優位性が見込まれるキー技術や波及効果が大きく今後伸ばしていくべき技術を戦略的に担い、宇宙科学研究、宇宙探査活動、有人宇宙活動を推進し、我が国の国際的プレゼンスを維持・向上させる。

(4) 航空機市場の飛躍的な成長及び航空科学技術向上への貢献に対する期待

現在の民間航空機については、安全性の向上、低騒音化などを含む環境適合性の向上、燃費の改善をはじめとする経済性の向上が求められている。さらに、航空科学技術を長期にわたり高めていくための先進技術や、航空産業の持続的な発展に必要な基盤技術の維持・強化も求められている。

上記に対応するため、社会からの要請に応える研究開発、基盤技術の研究開発を推進する。

3. 第4期人材育成実施方針

前項の JAXA を取り巻く環境の変化に対応し、JAXA の取組方針を実現するためには、プロジェクト・研究開発を着実に遂行するとともに、民間事業者や諸外国等と連携し、社会に対して積極的に企画・提案を行うことのできる人材が必要とされている。

上記を踏まえるとともに、フロントヘビーの充実をはじめとするプロジェクト業務改革で提示された業務プロセスに従い、JAXA の事業を通じて新たな価値を生み出すため、第4期中長期計画期間における JAXA 人材育成における2つの柱を、以下に示す。

(1) より一層の技術力・専門能力の強化

プロジェクトを着実に遂行するとともに、国際競争力のある技術を獲得するため、従来以上に、技術力・専門能力を強化していく(プロフェッショナル)必要がある。そのため、若手、中堅職員に積極的に経験機会を与えるとともに、育成能力を強化、また育成機会を確保するため、オープンイノベーション等の仕組みの活用や民間事業者等との相互の人材交流等、人材流動性を高める取り組みを推進する。

(2) 提案力の強化

プロジェクトの成功に向けて自らの技術力を結集・発揮する組織から、創造的な研究テーマやミッションを提案し実現する組織へと変革が求められる中、社会に対して技術で新たな価値を提案する(クリエイター)とともに、全てを JAXA 内で完結するのではなく、外部と連携して事業を実現する(プロデューサー)ために必要な提案力の強化に取り組む。

3.1 JAXA が目指す人材像

JAXA が目指す人材像を以下に示す。すべての職員が共通認識を持ち、組織をあげて能力・意欲の向上に取り組む。

● JAXA が目指す人材像

専門能力を基盤に、
宇宙航空を通じて社会に対して新たな価値を提案・創造する
意欲と能力を備え、挑戦し続ける人材

3.2 人材育成の基本方針

職員一人一人のキャリアデザイン実現、及び組織としての成果最大化実現の双方を目指し、JAXA における人材育成の基本方針を以下に示す。

(1) 人材育成

① キャリアの軸となる技術力・専門能力の育成

技術系/事務系問わず、職員一人ひとりが技術力・専門能力を有するプロフェ

ツシヨナル集団となることを目指し、技術力・専門能力を向上させる環境と機会を豊富に有する社内外の組織を中心に、挑戦的な目標や困難に対し自ら課題解決に取り組む完遂するような経験を積むことによって、国際的コミュニティにおいても認められる技術力・専門能力を育成する。育成にあたっては、オープンイノベーションの仕組みやクロスアポイントメント制度などの活用、学术界・産業界との相互の人材交流等の人材流動性を高める取り組み等を推進し、外部の優れた人材をチームのリーダとして迎えることを含め、組織の育成能力を向上させるとともに、社内では得難い知見・ノウハウ等を修得可能な機会も用意する。

② 新たな価値を創造し、実現する提案力の強化

キャリアの軸となる技術力・専門能力の育成(①)をベースとしつつ、ステークホルダや非宇宙航空企業を含む外部組織への出向、自身の専門領域以外の部署など、すべての職員に対して専門領域以外のキャリアを経験する機会を用意し、専門領域に固執しない広い視野を涵養するとともに、宇宙航空を通じて社会に対して新たな価値を提案し、JAXA 内のみならず、外部組織とともに実現するために必要な提案力*の強化に取り組む。

* 「提案力」には、基盤となる技術力・専門能力に加え、a)異分野・異業種に関する知見・理解、b)異分野・異業種とのコミュニケーション能力・ネットワーク、c)専門分野と異分野・異業種を統合する力、d)行動力・調整力、e)ゼロからの発想力など企画を実現する力、の大きく5つの要素が必要不可欠である。専門領域以外のキャリア経験を通じて a)b)e)を強化すること、外部組織との協業や新たな企画・実行が求められる立上げ部署等の経験を通じて特に c)d)を強化することを目指す。

③ マネージャの育成

プロジェクトマネージャ及び組織マネージャの育成は、適性及び意欲を見極め、小・中規模のマネジメント経験、研修等の機会をより多く与えることで、計画的な育成を図る。なお、このような経験機会の提供は、人事施策によるものの他、各組織における組織運営によるところも多い。マネージャの育成は後継者を育成することであり、基幹職である所属長の責務は重く、最重要任務の一つとして人材育成に取り組むものとする。

④ 技術的知見を有する事務系職員の育成

事務系職員に対して、技術・事業に関する知見・能力を高めることのできる経験、研修等の機会を提供することで育成を図り、事業やプロジェクトの業務に活躍の場を広げていく。

(2) 育成環境の整備

① リソースの確保及び高付加価値業務へのリソースシフト

シェアードサービス化やアウトソーシング等の民間活力の活用を手段とした管理業務の見直しを図るとともに、採用を含む外部からの専門性の高い人材確保によりリソースを確保する。加えて、技術・事業に関する知見・能力を高めた事務系職員を、事業・プロジェクト内に配置することで、対応する技術者・研究者のより技術力・専門能力を要する業務への配置転換を図る。これらの施策により、技術系/事務系職員ともに、自主的に課題を設定して創造的かつチャレンジングな取り組みを行い、より技術力・専門能力及び提案力を発揮する高付加価値業務に従事できるよう、環境整備を進める。

② ベテラン層職員等の能力活用

定年延長等による雇用年数の延長も見据え、基幹職を含むシニア層やベテラン層職員の能力を最大限引き出し、活用する取組みの重要性がより一層高まっている。技術伝承に係る業務等、ベテラン層職員等の能力を最大限活用できる業務を今一度整理し、ベテラン層等の活躍ルートの整備を強化する。

(3) 職員一人一人のキャリアデザイン・能力向上

個々の職員の能力・意欲・働きがいを最大限に高めるため、組織として職員一人ひとりの能力・志向に沿ったキャリアデザインを実現できるよう努め、さらなる能力の向上を目的とした職員への研修機会の提供や、自主的な能力開発活動の後押しを強化する。

4. 評価及び見直し

本実施方針については、人材育成委員会等において今後の実施状況を踏まえた評価及び見直しを継続的に行い、必要に応じて改善を図ることとする。

以上