

# マネジメント改革検討委員会 の設置について

2023年10月26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号機打上げ失敗の原因究明を進めてきた。また、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、本年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。

マネジメント改革検討委員会の検討状況や検討結果については、今後、文部科学省宇宙開発利用部会において報告予定。

### ◆一連のトラブルを受け、マネジメント改革や内部統制の改善は経営課題

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った。さらに、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状況をもたらした。こうした一連のトラブルを2度と生じさせないために何をすべきかはまさに経営課題であり、JAXAのマネジメント・内部統制における課題を抽出し、改善策の検討を行う必要がある。

### ◆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、項目別評価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。

# 3. 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。また、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う。

**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

# 4. 委員会で扱う項目

委員会・分科会	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"><li>◆ 課題の抽出、分科会検討事項の識別</li><li>◆ 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。</li><li>◆ 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、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</li></ul>
開発マネジメント改革検討分科会	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 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。</li><li>✓ 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</li><li>✓ 組織風土や意識面においての問題・懸念点</li></ul>
内部統制環境改革検討分科会	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 以下に示す事項の課題を明確化し、対応策を検討する。</li><li>✓ 内部統制の課題の明確化、意識改革への取り組み</li><li>✓ 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</li><li>✓ 新興企業との適切な関係、透明性確保のあり方</li></ul>

2023年度末を目途に報告書を取りまとめる。なお、検討状況や結果については宇宙開発利用部会や2023年度業務実績評価に係る主務大臣評価プロセスにおいて、外部の有識者の方々にもご説明させていただき、適宜、改善策などにフィードバックをかけていく想定。

## (6) 今後の対策に向けた留意事項

小委員会の調査検討を通し指摘された留意事項は以下の通り。

・宇宙分野のプロジェクトには、予算・人員その他のリソースや、スケジュールの制約は付きものであり、また、フライト実績品の使用自体は問題でなく、むしろ有効活用できる利点があるものの、今後のプロジェクトの立案・推進に当たって、リソース配分やスケジュール策定に関わる意思決定者は、今般の再発防止策を含む各種の開発上の考慮が無理なく適切になされるよう、プロジェクトの実情に十分配慮して、リソース配分等の決定を都度行うべきである。

・今回、フライトデータにおける1分解能の圧力上昇という微細な情報に原因究明上重要な意味があったり、原因究明に当たり非常に多くの製造・検査データの調査分析が必要となったりする場面が見られた。ロケットの特性に応じた的確にデータ計測を行っていくことはもちろん、データの計測や解析に、実効的な範囲で計算・シミュレーション技術やAI技術等の活用を図っていくことが、ロケットの信頼性向上のみならず、作業者の負荷軽減にもつながると考えられることから、情報科学的手法を活用したシステムの整備・向上に取り組んでいくことや、必要となる人材育成・研修の充実を図っていくことを期待したい。

・宇宙分野の原因究明作業には、技術的事象に対して謙虚であることや、徹底した姿勢等が必要とされると同時に、民間企業を含む世界の宇宙開発は、顧客のニーズやスピードを重視し、失敗しても短期間に再開し、打上げ頻度を高くすることで信頼性を増す傾向が見られることから、原因究明及び対策検討作業については、合理的にスピード感を持って当たることが重要と考えられる。

## 法人全体に対する評価

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。

## 項目別評価の主な課題、改善事項等

**< I.1.8 ISSを含む地球低軌道活動 >** 2016年度から2017年度にかけ実施された長期閉鎖環境でのストレス蓄積評価に関する研究での医学系指針への不適合事案(データの書換えや記録の不備)に関して、研究対象者の善意や国民の負託に応えることができなかったことは重く受け止めるべきであり、また、事後対応について、発覚した時点で早期の報告を行うべきであった。担当部署全体として、ずさんなデータ管理があった研究チームに適切なマネジメントや体制整備を行えなかったことは、JAXA 全体の信頼性低下につながるものであり、今後、再発防止策の確実な履行を含む改善が求められる。

**< I.1.9 宇宙輸送システム >** イプシロンロケット6号機及びH3ロケット試験機1号機の打上げ失敗という結果について、直後からの原因究明や国民への情報発信に真摯に取り組んでいることは評価できるものの、ALOS-3等の衛星の喪失や「宇宙基本計画」の遅れ等の多大な影響をもたらし、JAXA に対する国民からの負託・期待に応えられなかったことは重く受け止めるべきである。さらに、今般の問題を個別プロジェクトの問題にとどめるのではなく、JAXA 全体のマネジメント上の課題(リソース配分、スケジュール設定、組織風土、プロジェクトマネジメント、リスクマネジメント、プライムコントラクトとの関係のマネジメント等)も洗い出し、業務の着実な実施に向けたJAXA 全体のマネジメントの在り方等の見直しと、再発防止にとどまらない今後の飛躍に向けた具体的な改善策の実施が求められる。

**< I.4.3 プロジェクトマネジメント及び安全・信頼性の確保 >** イプシロンロケット6号機及びH3ロケット試験機1号機の打上げ失敗、ALOS-3の喪失、「宇宙基本計画」の遅れ等の結果に対して、プロジェクトマネジメントの推進部署として当事者意識が十分でないと感じられる面もあった。今後、プロジェクトマネジメントの課題を明確にし、意識改革を含めた改善が求められる。

**< IV.1 内部統制 >** 医学系指針への不適合事案(データの書換えや記録の不備)が発生してしまった結果について、内部統制のプロセス自体は機能していたものの、結果に対する受け止めが十分ではない面が見られた。内部統制の推進部署として、当事者意識を持って重く受け止めるべきであり、今後、内部統制の課題を明確にし、意識改革を含めた改善が求められる。