

第4期 人材育成実施方針

令和5(2023年)1月A改訂
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期中長期計画期間の開始にあたって

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(2022年度改訂)を職員の皆さんへのメッセージとして提示します。

A

宇宙航空研究開発機構 理事長 山川 宏

- 宇宙航空の理想の職場に
人として、社会人として、挨拶や思いやりに溢れる職場、そして、仲間の個性を尊重し、仲間の思いを共有することによって、互いの成功に貢献する職場を目指していきたい。
- 宇宙航空で日本を元気に
仕事と社会との繋がりを意識することによって、宇宙航空の取り組みを通じて、日本国及び日本国民、並びに、国際社会に貢献するという意識をもていただきたい。
- 宇宙航空の実行力を磨け
宇宙航空のプロとして自ら創造する考え方を身につけて、その考えを実現するための企画力、研究開発力、プロジェクト遂行力、組織管理力の向上に努めて頂きたい。
- 宇宙航空に携わる誇りを
宇宙航空の取り組みに挑戦し、社会に貢献する責任と誇りを持って誠実に行動して頂きたい。俯瞰的・長期的視点を持ちつつ、日々の小さな進歩を大切にしていきたい。
- 宇宙航空の仲間を増やせ
宇宙航空の取り組みを通して得られる英知と成果を社会に浸透させ、他の取り組みとも連携して、国民の生活・経済・安全、並びに、国際的課題解決に貢献して頂きたい。

A

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間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。

(5) 労働環境の変化

新型コロナウイルス感染症対策を一つのきっかけとして、リモートワーク等を積極的に導入するなど働き方改革を積極的に推進する一方で、職場におけるコミュニケーション不足や、職員の勤務状況や一人一人が抱える業務上の課題が見え難い状況への対応が必要である。このような労働環境の変化(「働き方」の変化)に伴い、それぞれの職員の「働くこと」、すなわち職場における人と人との関わり、人と組織との関わりについての意識改革を促すとともに、組織的にも対応していく必要がある。

3. 第4期人材育成実施方針

3.1. 人材育成の前提となる職場環境構築～心理的安全性を担保した職場環境～

JAXAは、前項のJAXAを取り巻く環境の変化に対応し、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・提案し、それらを実行し、実現することができる人材を育成する必要がある。

一方で、このような人材を育成するためには、高い基準・規範（「宇宙航空に携わる誇りを」の意識の定着化）のもと、心理的安全性が担保された職場環境を構築すること、すなわち、相手の意見を尊重し、かつ感情的な対立を生まず、それぞれが異なる意見を躊躇なく表明しつつ、対等に対話することで、チーム・組織として成長できるような組織風土¹づくりが必要不可欠である。

すなわち、心理的安全性が担保された組織文化を醸成し、その上で、人材育成の取り組みを推進することにより、「宇宙航空の理想の職場に」を実現する。

また、これらの取り組みを通し、ハラスメントフリーな組織を実現すると共に、職員一人一人がいきいきと活躍できる職場を提供する。

A

3.2. JAXAが目指す人材像

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3つの柱を、以下に示す。

A

(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

提案力の強化については、内容の大小に関わらず、日々の業務において自ら発見した課題に対して改善・解決を工夫する姿勢・能力を発揮することが重要である。

その上で、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。

A

(3) 実行力²の強化

上記(1)(2)の提案力と技術力・専門能力に基づき、大小問わず日々の業務の改善・解決策を実践すると共に、更に、宇宙航空のミッションを実行し社会にインパクトを与える新しい価値を創出する実行力の強化に取り組む。

A

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。

¹ 「ヘルシーコンフリクト」の意識

² 実行力：計画や約束を実現させる能力（広辞苑）。本文書では、技術力・専門能力を発揮し、大小問わず新たな提案を実行し、成果創出まで実現する力と定義する。

A

● 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・創造し、実行する
意欲と能力を備え、挑戦し続ける人材

A

3.3. 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、また、事業系組織のみならず事業共通組織・一般管理組織の職員一人ひとりが技術力・専門能力を有するプロフェッショ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。

A

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

提案力の強化については、内容の大小に関わらず、日々の業務において自ら発見した課題に対して改善策・解決策を工夫する姿勢・能力の強化に取り組む。また、そのためには、個々人の能力強化のみならず、心理的安全性が担保された職場や組織風土が前提となるため、これらの取り組みも推進する。

更に、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。

A

* 「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 実行力の強化

実行力を獲得するため、まず、職場における実業務を着実にかつ粘り強く進めつつ、そこから経験を抽出し体系的な学びを深め、更に、日々のチャレンジから学びを積み重ねる取り組みを進める。

A

また、宇宙航空ミッションの企画から、開発・運用・利用、更に価値創出までの一連のライフサイクルの各フェーズを可能な限り経験することで、上述の技術力・専門能力や提案力がより効果的に獲得することが可能となる。そのため、技術系・事務系の特性に応じ、各部門等の事業を活用した現場での実務経験を積み重ねる取り組みを進める。

更に、JAXA 内外の人事交流・人材流動を含めた実践機会の活用を促進し、宇宙航空の実行力の強化を図る。

これらの活動を通じ、個々人の提案企画力、技術力・専門能力、及び実行力を強化し、更に組織全体でそれらを糾合することにより、チーム・組織全体としての成果最大化を実現する。

A

④ 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。

⑤ 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) 人材流動性を図る取り組み促進

宇宙航空関連分野の規模拡大に応じた JAXA 事業の拡大に対応するため、必要な人員を確保する取組みを進めているところではあるが、拡大しつつある宇宙産業を支え、更に加速させるために、JAXA をハブとした人材流動性の向上に資する人材育成を促進する。

A

3.4. 人材育成の体系的取り組みの推進

新型コロナ感染症の拡大を機に加速した労働環境の変化や働き方改革に対応し、人材の多様性やインクルージョン、高まる人材流動性に対応していくためには、人材は人的資本であるという認識のもと、人材戦略と経営戦略との連動した取り組みとして推進する。

そのため、人材育成をプログラムとして捉え、個々の研修のみならず、リスキリングや、組織開発など、人材戦略としてプログラムとして捉えた体系的な取り組みを推進する。

また、その実現にあたっては、JAXA が目指す人材像を実現するために必要な人材育成プログラムは人事部が主導し、人材育成の基本方針に基づき、各部門等の事業単位の価値最大化や効率的執行に資するために設定する人材育成施策との有機的な接続を図る。

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