

JAXAにおけるプロジェクト管理の 強化について

平成19年4月11日

宇宙航空研究開発機構

理事 樋口 清司

背景・経緯

- (1) 平成15年10月のJAXA設立と前後して起こった、相次ぐ事故、トラブルを受けて、JAXAではミッションサクセスのための開発業務改革の検討を行ってきた。
- (2) 平成17年10月、改革の支柱であるJAXAの技術力強化のためチーフエンジニア・オフィスを設置し、安全・ミッション保証(S & MA)、専門技術、プロジェクトマネジメントに加えて、システムズエンジニアリングの強化、改善に組織をあげて(One JAXAとして)取り組んできた。
- (3) その活動の一環として、開発移行に際してのプロジェクトのチェック・アンド・バランスの仕組みの構築など、JAXAのプロジェクト管理の改善を進めてきた。

プロジェクトのチェック・アンド・バランスの仕組み

各種の本部・経営審査

日常的な報告による確認

- (1) 担当本部等の長によるプロジェクト業務の掌理
- (2) 安全・信頼性推進部および担当本部等の品質保証部門による要求・評価・支援
- (3) チーフエンジニアによる独立的技術評価

専門家による技術審査(ピアレビュー)

- (4) 一方、19年2月にLUNAR-A中止を決定するに至ったことから、JAXAのプロジェクト管理には改善が必要であり、プロジェクト管理の強化に向けてJAXA中期計画を見直すとともに、具体的な対応を検討した。

プロジェクト管理の強化に向けた具体的な対応

図 - 1にJAXAにおけるプロジェクト管理の強化について示す。

(1) 経営審査の充実

プロジェクトの開発移行について、従来1回の経営審査(プロジェクト移行審査)でJAXAとしての判断をしていたものを、ミッションが定義された時点でミッションの意義やJAXA全体の計画等を考慮してプロジェクト準備段階への移行を判断する経営審査(プロジェクト準備審査)を新たに設け、開発移行までに2度の経営審査を経るようにした。

プロジェクトは、プロジェクト準備審査を設けることで、初期の段階での適切な人員・資金を確保し、十分なフロントローディング(プロジェクト上流における概念検討・概念設計の強化)の後、開発に移行することが可能になる。これにより開発リスクの抜本的な低減を図る。

(2) チェック・アンド・バランスの強化

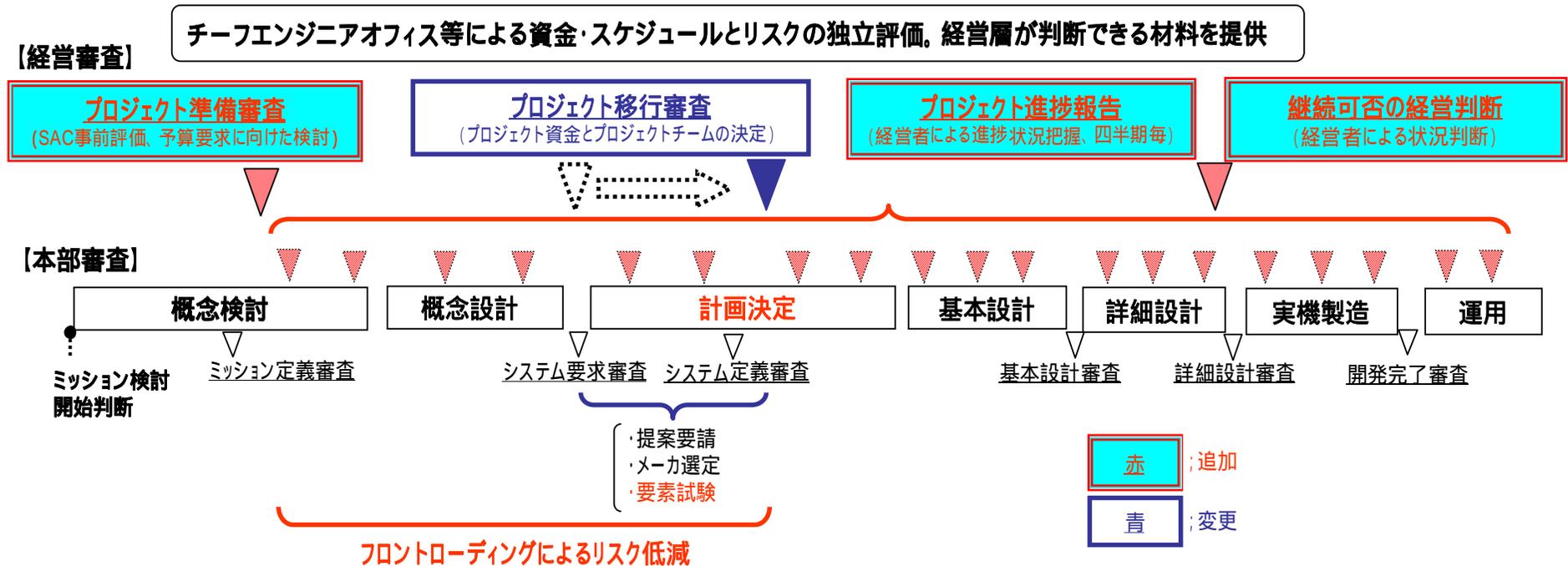
- プロジェクトマネージャーが全てのプロジェクトについてプロジェクトの進行状況、資金状況、ミッション基本要件達成の見込み、その他プロジェクト管理における重要事項を、四半期毎に理事長へ報告する。これにより、プロジェクトのチェック・アンド・バランスの強化と経営層への透明性の向上を図る。
- 上記の活動によりミッション達成上の以下の問題が見出された場合、経営層はプロジェクトの中止を含めた見直しを行う。

プロジェクトの意義の減少

プロジェクトのベースライン(スコープ、スケジュール、コスト、体制)の大幅な変更

JAXA全体の長期的な事業計画上の齟齬

図 - 1 JAXAにおけるプロジェクト管理の強化



今後の予定

- 今後プロジェクトとして立ち上げていく事業については、プロジェクト準備審査を実施し、JAXAとしての判断を行う。
- 開発段階にあるプロジェクトの進捗確認を行い、プロジェクトの状況を7月に報告する。

(参考) 中期目標・中期計画の見直し

【中期目標見直し】

5. 評価と自己改革

科学技術の進歩に合わせ、常に社会情勢、ニーズ、経済的観点等を確認しつつ遂行する研究開発の妥当性を評価するとともに、評価結果に基づいて計画の見直しなどに的確にフィードバックする。また、LUNAR-Aプロジェクトのように中止した事例等があることに鑑み、プロジェクトについては、経営層によるプロジェクト管理を強化する。

【中期計画見直し】

・業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

5. 評価と自己改革

機構業務の遂行にあたっては、内部で評価を行いつつ自己改革を進めるとともに、外部評価等の結果を活用して評価の透明性、公正さを高め、効率的な業務推進に役立てるようなシステムとする。その際、社会情勢、ニーズ、経済的観点等を評価軸として、必要性、有効性を見極めた上で研究開発の妥当性を評価し適宜事業へ反映させる。

- プロジェクトについては、開発移行前の研究段階において十分な技術的リスクの低減(フロントローディング)を実施した上で、その目的と意義及び技術開発内容、リスク、資金などについて体系的な内部評価を実施するとともに、外部評価を行う。特に、各部門から独立した評価組織における資金、リスク、スケジュール等に係る客観的評価の充実、研究開発段階移行時における審査の強化、定期的にプロジェクトの進捗状況の評価を実施することで、経営層による開発資金を含めたプロジェクト管理を強化する。
- 大学共同利用による宇宙科学研究の進め方と成果を評価するために外部評価を実施する。
- 評価結果につきインターネットを通じて掲載するなどにより国民に分かりやすい形で情報提供するとともに、評価結果に基づいて計画の見直しなどに的確にフィードバックする。
- 宇宙開発委員会等が行う第三者評価の結果に基づいて計画の見直しなどに的確にフィードバックする。