

# 機構元役員による収賄事案に関する調査検証チーム 中間まとめ（概要）

平成30（2018）年11月30日

機構元役員による収賄事案に関する調査検証チーム

はじめに 全体概要

第1 本報告書作成に至る経緯

第2 JAXAの意思決定に係る規程類

第3 項目①「打上渉外」について

第4 項目②「通信衛星利用検討」について

第5 項目③「宇宙飛行士講師派遣」について

第6 項目④「宇宙飛行士イベント派遣」について

第7 法令遵守等に関する対応状況について

第8 提言

- JAXAの理事であった川端和明氏（以下「川端被告人」という。）は、文部科学省からJAXAに出向し、平成26（2014）年7月から参与として、また、平成27（2015）年4月から平成29（2017）年3月まで理事としてそれぞれ執務したが、その理事として執務した期間において、医療コンサルタント会社の役員の谷口浩司氏（以下「谷口被告人」という。）から自己の職務に関して賄賂を収受したとの容疑により、平成30（2018）年7月26日逮捕され、同年8月15日、起訴されるに至った。
- この川端被告人の逮捕及び起訴は、川端被告人個人の問題を超えて、JAXAにおける役職員の職務権限の不公正な執行等があるのではないかと疑いを生じさせるものであり、JAXAとして、これを契機として、JAXAにこのような問題を惹起させる土壌や要因がなかったか否かを、その組織、職制、役職員の職務の遂行に係る規程等の面から検討することとした。
- JAXAでは、「機構元役員による収賄事案に関する調査検証チーム」（以下「調査検証チーム」という。）を設置し、事実関係の調査とそこで把握した事実の検証を行った。  
この調査検証を通じて、JAXAの業務実施に際して、役職員が規程類に照らし、これに違反する不公正な職務執行を行った事実は認められなかったが、業務運営上の課題や改善事項が把握された。  
そこで、調査検証チームとして、これらの問題の所在を指摘し、今後の業務改善に向けての提言を行うものである。

# 第1 本報告書作成に至る経緯

---

## 1. 調査検証チームの設置について

- 平成30（2018）年8月15日、川端被告人が、JAXA在籍中の業務に関する贈賄罪により起訴されたことを受けて、調査検証チームを設置した。
- 調査検証チームの構成  
チーム長：人事担当理事、チーム員：評価・監査部長(チーム長代理)、経営推進部長、人事部長、外部有識者（弁護士2名）、オブザーバ：監事、監事室長
- チームの任務
  - i. 機構の業務に関する問題の有無等の調査及び検証
  - ii. 法令遵守等に関する対応状況の調査及び検証
  - iii. その他上記に付帯する業務

## 2. 調査等の経過

- 平成30（2018）年8月22日第1回会合を実施し、その後6回会合を実施。
- 外部弁護士による関係資料等の確認と関係者ヒアリング（役員等18名、職員9名、機構外3名）を重ね、事実の把握を実施。
- 調査を要する事項の範囲を確認する手法として、JAXA常勤職員2,185名に対して、谷口被告人との面識の有無及びJAXA役職員と谷口被告人との面会・会食等による接触の認識の有無について書面アンケート調査を実施した。

# 第1 本報告書作成に至る経緯（つづき）

## 3. 調査検証の範囲について

### （1）JAXAの業務に関する問題の有無等について

- 元理事が便宜を図ったとされる、報道等の対象となっている4項目
  - i. 種子島宇宙センターでのこのとり5号機/H-IIB5号機打上げ時の視察者対応（平成27（2015）年8月）（以下「打上渉外」）
  - ii. 民間企業による通信衛星の防災事業への利用検討（平成28（2016）年4月）（以下「通信衛星利用検討」）
  - iii. 東京医科大主催創立100周年記念事業への宇宙飛行士の講師派遣（平成28（2016）年11月）（以下「宇宙飛行士講師派遣」）
  - iv. 民間企業店舗で実施されたイベントへの宇宙飛行士の派遣（平成29（2017）年8月）（以下「宇宙飛行士イベント派遣」）
- 調査検証範囲の明確化のため、全役職員を対象に、谷口被告人との面識の有無の確認等のアンケートを実施した。対象者全員から回答を得、問題となる回答は無かったため、今回の調査検証は現時点で上記4項目とした。

### （2）法令遵守等に関する対応状況の調査検証について

- 今回の事象に限らず、倫理規程の内容や運用の現状を確認すると共に、役員の認識について個別に聴取する方法により、問題の有無や今後のあり方等について検討。
- 現職の役員及び理事補佐（計18名）に外部有識者が個別にヒアリングを実施。

## 4. 調査検証活動と報告書に係る外部弁護士の役割

- 調査検証チームの収集した資料を前提に、事実関係の把握のための資料分析や関係者へのヒアリングは、外部弁護士を中心に実施。
- 外部弁護士の分析や抽出した論点につき、チーム全体として議論を行い、最終的な問題の所在の有無の指摘、さらに、JAXAの業務運営の改善すべき事項に係る提言が外部弁護士により示された。
- 報告書は、客観性、透明性を確保するため、外部弁護士が起草し、チーム全体での議論を経た上で、チームとして取りまとめた。

## 第2 JAXAの意思決定に係る規程類

---

### 1. JAXAの目的、役員の権限、機構の業務範囲等の規定

- 独立行政法人通則法
- 国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構法

### 2. 社内の規程類の整備

- 制文規程
- 技術資料の作成要領

### 3. 意思決定プロセス

- 決裁規程
- 理事会議規程
- 会議等規程

## 第3 項目①「打上涉外」について

### 1. 問題とされた事象

平成27（2015）年8月、このとり5号機/H-IIBロケット5号機の打ち上げが行われたが、その際に、谷口被告人らが、JAXAのゲストとして種子島宇宙センター構内で打ち上げを視察したことについて報道において問題視されたことから、JAXAの規程類等に照らして不適切な手続き等がなかったか検証した。

### 2. 調査検証結果

#### （1）概要

調査対象範囲においては、業務は、規程類や業務資料に基づき、適正かつ適式に行われているものであることが確認できた。しかしながら、打上涉外業務における視察者の受入れ決定の判断基準が明確でなく、かつ、意思決定プロセスが事後検証可能な形となっていない状況があり、改善が望まれる。

#### （2）規程類に照らした本来の業務のあり方

- ① 打上涉外業務の担当部署と規程類・・・総務部総務課の所掌。視察対象者の受け入れの決定は総務部長の専決。実務上は文書決裁は行われていない。
- ② 打上涉外の業務手順・・・視察者の申込の情報は、「台帳」というリストにまとめられると同時に、グループ毎に「視察者一覧」（社内外関係者との視察情報の共有用資料）にまとめられる。このほか、涉外業務の手順が技術資料及び担当者のマニュアルに記載。
- ③ 視察対象者の基準・・・具体的な定めはない。実際には、涉外業務の目的、すなわち国民や各種関係者への説明という目的に合致するといえる場合には受け入れるとの認識の下で視察者受け入れの可否を決する運用を実施。
- ④ 種子島宇宙センターの安全管理に関する規程類・・・ロケット等の打上時には、種子島宇宙センターへの一般の立入りを禁止すべく、竹崎警戒所での入場者の確認を実施すること、視察者の入場確認は、JAXA手配の視察者用車両への視察者の乗車時に「視察者一覧」の記載と視察者の同一性確認が涉外業務担当者により実施されることを前提に、個別の人定確認は行わず、入場車両が事前に登録された視察者用車両であることの確認のみを実施。このほか、ルールを技術資料で規定。

## 第3 項目①「打上渉外」について（つづき）

### （3）川端被告人の業務上の権限・裁量の範囲

- ① 打上渉外における視察者決定の決裁権限は総務部長で、川端被告人は業務上の権限及び裁量は有しておらず、関与は認められなかった。
- ② 実務は総務部が担当していることから、総務部の担当理事である川端被告人に何らかの報告や相談がなされた可能性はあるが、確たる記録・記憶もないことが確認された。

### （4）具体的な事実の経過

- ① 平成27（2015）年7月ころ谷口被告人（以下「本件視察者一行」という。）らについて、文部科学省から同省幹部からの話であるとして、JAXAに対し視察の受け入れ要請があった。  
本件視察者一行の申込みについては、一見して業務に関連しないことが明らかである場合はともかく、文科省から「業務関係者である」との前提で受け入れを要請されると、業務関連性がないとJAXA側で断じて視察受入れを断ることは難しい状況であったこと、JAXAの業務に関連の深かった同幹部が絡む依頼であったことから、確たる証拠なしに業務関連性がないとして受入れを断ることはできなかった。
- ② 打上げ当日（平成27（2015）年8月19日）は、谷口被告人らは、JAXA職員が随行し、種子島宇宙センターの構内（打上げ時は一般の立入りを禁止している区域内）で打上げを視察したが、その取り扱いや当日の行程が通常の視察者の場合と異なっていた。
  - 「視察者一覧」に本件視察者一行を記載しなかった。
  - 本件視察者一行は、申込当初は種子島宇宙センター外から打上げを視察する予定だったが、当日はセンター構内で打上げを視察した。このような取扱いがなされた経緯は、確たる記録が残存しておらず、関係者の記憶もあいまいで、それぞれ矛盾をきたすものがあるなどの面から、確定し難い。  
また、川端被告人は、当該一行の控室を訪れ挨拶をしたが、挨拶の経緯は確認できていない。

## 第3 項目①「打上渉外」について（つづき）

### （5）問題の所在の検討

#### ① 本件視察者一行の視察受け入れ決定に係る問題

- JAXAにおいては、本来視察者とはなり得ない者は視察者として受け入れないとの取扱いが確立していたものと解されるが、この取扱いを対外的に説明できるよう明文化する対策を講じてこなかった点は不十分な対応であり、そのため疑問を感じつつも受け入れ、通常の視察者と異なる扱いをしたことは問題。（報告書第1 2.(5)①（ア））
- 視察者決定に係る明確な決裁がないために、「視察者一覧」に本件視察者一行を掲載せず、視察場所の変更もされる等の異例の取扱いがされた一方、その事後検証もできずその責任の所在も判明しない状況であることが問題。  
打上げ時の種子島宇宙センター入域のための竹崎警戒所における個別確認の省略は、視察者は「視察者一覧」への掲載を前提としているところ、「視察者一覧」に不記載の者を入域させた結果となったのはエリアセキュリティにも問題が生じかねない事柄。（報告書第5 2.(5)①（イ））

#### ② 打上当日の対応の問題

- 本件視察者一行については、打上げに際して種子島宇宙センター内に入域するにあたり、本件視察者一行に随行したJAXA職員が確認しており、未確認の者を入域させる事態は生じていない。
- しかしながら、本件視察者一行が「視察者一覧」に含まれていないことは、上記（2）④の定めからは想定されない状況で、組織の内部統制の面で軽視できない。（報告書第5 2.(5)②）
- 業務運営上の問題への川端被告人の関与については、明確な証憑を確認できなかったため不明。

## 第4 項目②「通信衛星利用検討」について

### 1. 問題とされた事象

平成28（2016）年3月頃、川端被告人から衛星担当理事及び衛星の利用推進部署に対し、民間企業が災害時の衛星データ受信や防災訓練における利用に関心があるので話を聞いてほしいとの打診がなされ、同年4月、当該部署が谷口被告人らと面会し、「超高速インターネット衛星（WINDS）」の利用について協議を行った。

本件が、谷口被告人が川端被告人に便宜供与を期待した事項として捜査対象となり、各種報道でも問題とされている。本件は同年5月に先方から連絡があって立消えとなった案件であるが、JAXAの規程類等に照らして不適切な手続等がなかったか検証した。

### 2. 調査検証結果

#### （1）概要

調査対象範囲においては、業務は、規程類や業務資料に基づき、適正かつ適式に行われているものであることが確認できた。川端被告人による不適切な関与も確認されなかった。よって、特に指摘すべき問題点はない。

#### （2）JAXAの規程類に照らした本来の業務のあり方

- ① 衛星の利用については、第一宇宙技術部門の所掌。超高速インターネット衛星の利用については「社会化実験計画書」を定め運用等を実施。
- ② 宇宙基本計画には「民生分野における宇宙利用の推進」が重要施策と位置づけられ、JAXA第3期中期計画においてはWINDSについて「民間と連携して新たな利用を開拓することにより、将来の利用ニーズに努める」と記述されている。

#### （3）川端被告人の業務上の権限・裁量の範囲

- ① 第一宇宙技術部門は川端被告人の理事としての担当部署ではないため、担当理事としての権限はない。
- ② 元理事が、第一宇宙技術部門と当該会社役員が協議する場の端緒を作り、打合せにも同席したことは本調査において確認。

## 第4 項目②「通信衛星利用検討」について（つづき）

### （4）事実経過

- ① 平成28（2016）年3月ころ、川端被告人から、衛星利用推進業務の担当者に、民間企業の防災訓練時の衛星利用について、紹介したい案件があるとの連絡があり、4月に先方担当者との面会が設定された。なお、当時、川端被告人から衛星利用の担当理事に話をし、担当者にも無理にやる必要はないとの旨の説明をしている。
- ② 面会に先立ち第一宇宙技術部門では本件の取扱いについて内部検討を行い、前向きに検討すべき案件とされ、詳細に事前検討を行った。
- ③ 面会には、先方出席者として谷口被告人ほか（民間企業の関係者は不在）が、JAXAからは川端被告人と第一宇宙技術部門3名が出席した。
- ④ その後も調整を進めたが、5月になって、先方よりJAXAに、熊本地震の影響でスケジュール変更となり本件は断念する旨の連絡が来た。

### （5）問題の所在の検討

- ① JAXAの本件の検討過程に、規程類に違反する行為は認められない。
- ② 本件の担当部署が元理事の影響を受けて他案件に比べて有利な取り扱いや、それを図ろうとしたといえる事情その他の不適切な事情も見出せない。

## 第5 項目③「宇宙飛行士講師派遣」について

### 1. 問題とされた事象

平成28（2016）年11月20日、JAXA宇宙飛行士が東京医科大学創立100周年記念講演会にて講師として講演を行った。本件が、谷口被告人が川端被告人に便宜供与を期待した事項として捜査対象となり、各種報道でも問題視されていることから、JAXAの規程類等に照らして不適切な手続等がなかったか検証した。

### 2. 調査検証結果

#### （1）概要

調査対象範囲においては、業務は、規程類や業務資料に基づき、適正かつ適式に行われているもので、かつ、川端被告人による過度な権限行使の事実や不適切な関与は確認されなかった。しかしながら、宇宙飛行士の講師派遣案件の選定の決定プロセスについては、権限を有する者が特定の案件を有利に取り扱う余地があることや、派遣候補案件の選定についての判断過程とその判断を行う者が事後検証可能な形となっていないことが確認され、現行プロセスの見直しも検討されるべきである。

#### （2）JAXAの規程類に照らした本来の業務のあり方

- ① 宇宙飛行士の講演は、広報普及に関する業務として広報部の所掌業務。宇宙飛行士の広報活動の対応原則（「最優先活動」の定義等含む。）や優先順位、審査手続等は、規程類及び技術資料にて規定。
- ② 宇宙飛行士講演の実施プロセスも技術資料に規定。
- ③ 宇宙飛行士の広報活動のうち、JAXA指定の特に重要なものや宇宙開発の推進の観点から優先的に実施すべき政策的意義の高いものが「最優先活動」として取り扱われる。「最優先活動」に該当するか否かの決定は、広報部長、有人宇宙技術部門事業推進部長及び宇宙飛行士運用技術ユニット長が対応案を作成し、担当総括、担当理事及び副理事長に諮ることと規定されており、その場として「宇宙飛行士講演活動審査会」が設置・運営されている。
- ④ 審査会に先立ち、広報部が「最優先活動」の案を作成することとされているが、政治家や関係省庁からの依頼に基づく案件については総務部が最優先活動案件候補を抽出し附議する。本プロセスの明確化が平成27年度の審査会で審議決定され、技術資料に反映された。
- ⑤ 審査会の決定は講演への派遣の適否の判断だけであり、講演の実施は宇宙飛行士と日程調整ができた後に申請に対する回答書の発出により決定される。また、講演開催時期の原則2ヶ月前までに実施を確定することとしている。

## 第5 項目③「宇宙飛行士講師派遣」について（つづき）

### （3）川端被告人の業務上の権限・裁量の範囲

- ① 宇宙飛行士の講演は広報部の所掌であり、広報部の担当理事は川端被告人であった。広報部の担当理事は、宇宙飛行士講演活動審査会の構成員でもある。
- ② 審査会に先立って総務部が総務担当理事に相談の上で最優先活動案件候補を抽出することとされており、この担当理事も川端被告人であった。

### （4）具体的な事実経過

- ① 平成26（2014）年秋ころ、元理事（当時参与）から、広報部長（当時）に宇宙飛行士の講演講師派遣手続についての照会があった。
- ② 平成28（2016）年3月、総務課長が川端被告人から東京医科大学からの申請について確認するよう依頼され、広報部担当者に、川端被告人から国会議員からの話である旨言及があったことを前置きした上で、最優先活動案件候補である等の旨の連絡を行った。
- ③ 平成28（2016）年4月の宇宙飛行士講演活動審査会において、最優先活動案件候補の1案件として附議され、審議を経て派遣可と決定された。
- ④ 審査会通過後、主催者から催促を受けた川端被告人が、派遣確定の回答を前倒ししてほしいと広報部に連絡したことから、担当者が早期連絡のための調整に取り組んだ。当初8月上旬頃回答できる見込みと伝えたが調整が整わず、結果的に通常の日安（開催日の2ヶ月前）より1週間程度前に回答された。
- ⑤ 本件にかかる川端被告人の関与は、職責として、総務担当理事としての最優先活動案件候補選定、広報担当理事としての審査会への出席と審議のほか、次のとおり。
  - 広報部長に対する案件の相談と事務手続の照会。
  - 本件が国会議員からの依頼に基づく案件である旨の情報提供
  - 審査会前の、事務局に対する進捗状況の確認
  - 審査会後の、最終連絡を早めるようにとの広報部とのやりとり

## 第5 項目③「宇宙飛行士講師派遣」について（つづき）

### （5）問題の所在の検討

- ① 「最優先活動」対応の決定プロセスへの広報部及び広報担当理事の関与については規程類に定めがあるが、総務部及び総務担当理事の関与は規程類を受けて定める下位の技術資料にて定めており、内部規定の構成上問題がないとすることはできない。（報告書第5 2.(5)②（ア））
- ② 総務部ないし総務担当理事の関与は、附議の最終決裁権者が誰であるのか、総務担当理事が受ける「相談」とはどのような意義を有するのか等が明らかではない。川端被告人からの国会議員からの紹介との伝聞による情報に基づき最優先活動案件候補とされており、事後検証可能な資料に基づき選定を行う発想自体に欠けていた。最優先活動案件候補との判断に至った根拠も事後検証が容易でない。（報告書第5 2.(5)②（イ））
- ③ 最優先活動案件候補の選定にあたっては、総務担当理事が客観的証憑等を提示することなく特定の案件について有利な取り扱いを事実上可能とする制度と言える面もあり、現行の内容での制度化が妥当であったかについては疑問が残る。（報告書第5 2.(5)④）
- ④ 担当者が運用上の目安より早く回答しても規定違反とまではいえないが、外部から見て、派遣先と直接の関係を有する川端被告人の意を受けてJAXA側が通常とは異なる配慮をしたとみられる余地がある。（報告書第5 2.(5)④）

## 第6 項目④ 宇宙飛行士イベント派遣について

### 1. 問題とされた事象

平成29（2017）年8月に開催された民間企業店舗でのイベントに宇宙飛行士を派遣した経緯について、各種報道で問題とされたことから、JAXAの規程類等に照らして不適切な手続等がなかったかを検証した。

### 2. 調査検証結果

#### （1）概要

調査対象範囲においては、業務は、規程類や業務資料に基づき、適正かつ適式に行われているものであることが確認できた。川端被告人の関与も確認されなかった。よって、特に指摘すべき問題点はない。

#### （2）JAXAの規程類に照らした本来の業務のあり方

- ① イベントへの宇宙飛行士の派遣は広報活動の一つと位置づけられ、適用される規程類も宇宙飛行士講演と共通している。
- ② ①の技術資料において、宇宙飛行士個人の経歴等に基づき対応が必要であるとして、宇宙飛行士の所属部署の長が実施が妥当と判断する案件は、所属部署業務として対応できることとされている。

#### （3）川端被告人の業務上の権限・裁量の範囲の調査

宇宙飛行士の所属部署を含む有人宇宙技術部門は、川端被告人の理事としての担当部署ではないため、川端被告人に担当理事としての権限はない。

## 第6 項目④ 宇宙飛行士イベント派遣について（つづき）

---

### （4）事実経過

- ①平成27（2015）年2月、当該イベントに派遣された宇宙飛行士が、無報酬の名誉職である「ボーイスカウトアンバサダー（親善大使）」に就任。
- ②平成29（2017）年5月、公益財団法人ボーイスカウト日本連盟からの要請を受け、同年8月、報道された民間企業店舗にて開催された「全国防災キャラバン」イベントに、ボーイスカウトアンバサダーの活動として参加した。
- ③いずれも、有人宇宙技術部門の宇宙飛行士運用管制ユニットの業務として実施したもの。

### （5）問題の所在の検討

- ①イベントへの派遣の検討は平成29年5月以降で、ボーイスカウトアンバサダーへの就任が検討されたのは平成27年2月以前のことであり、いずれも川端被告人の理事就任期間外。
- ②川端被告人による不当な関与をはじめとして、規程類の違反や裁量権の不適切な講師等の特に指摘すべき事項は見当たらない。

## 第7 法令遵守等に関する対応状況について

### 1. 調査検証結果

#### (1) 概要

JAXAにおける倫理規程の内容やその運用状況に特段の問題は見当たらないが、そのような状況においても今回のような事案が発生したことから、今後いかに時機にかなった対策（予防策を含む。）を講じていくかという点が、組織として常に求められる課題であるとの真摯な受け止めが必要。

#### (2) 倫理規程の内容・運用状況

- ① 現職の役員及び理事補佐合計18名に対する個別ヒアリングにおいて、JAXAの倫理規程に対する認識にずれはなかった。
- ② 本件調査対象項目以外で問題があると解される事案に直面したあるいはこれを見聞したとの回答は見受けられず、本件調査対象項目についても法令遵守の観点から問題点を把握し得る具体的な関与をした者はいなかった。
- ③ 規程類はよく整備されており、運用に関して報告制度や職員に対する意識啓発の機会も設けられており、JAXAの制度の内部的運用自体に構造的な欠陥があるとは認められない。
- ④ 今回の事態を受け、役職員倫理等に係る集合研修を役職員及び基幹職職員を対象として新たに実施すること、例年の法令遵守等のWEB研修においても役職員倫理を追加して実施する措置が平成30年度内に実施されることも評価。

#### (3) 問題の有無の検討

- ① JAXAにおける倫理規程の内容やその運用状況自体には特段の問題がない。
- ② JAXAにとっては、一定の制度を問題なく構築運用しているにもかかわらず、いわばすり抜けるように問題事象が発生したことを、組織としてどのように受け止め、将来的にこのような事象の再発を抑制するために、中長期的な展望とともにどのような制度設計をさらに自らどのように構築するかという種類の問題。

## 第8 外部有識者からの提言

本件調査対象項目においては、以下の2項目において機構の業務運営に係る問題事象があることが把握された。

打上渉外については、実際に弊害は生じていないものの、内部統制の見地からは再発防止が現に求められる。宇宙飛行士講師派遣については、事案自体は実質的に基準に適合しているものの、決定プロセスの制度化やその過程自体に専横の懸念を生じる事態がある。

### ◆ 渉外業務のあり方

#### (1) 渉外業務に係る決裁の即時検証

- 明確な決裁がなかったことは、意思決定にかかる事後検証可能性を確保するという見地において、内部統制上の問題点と認められ、打上視察者決定のみならず、渉外業務における同種事象の有無も含めて即時に検証が行われ、その結果を踏まえての可及的速やかな対応が求められる。

#### (2) 渉外業務にかかる責任と権限の明確化

- いかなる責任者がいかなる判断要素に基づきいかなる判断を行うかのプロセスを明確化し、当該判断の当否を事後検証できる体制を構築することは、組織防衛上の見地から不可欠。
- 独立行政法人たるJAXAの業務運営における自主性は十分配慮されなければならないとされており、今後の適正な業務運営体制を構築すべきJAXAにおいては、「阿吽の呼吸」の体制ではなく、判断の当否を事後検証できる体制の構築を選択すべき。

### ◆ 宇宙飛行士講師派遣のプロセス

- 総務部が、政策的意義の高い広報活動を、総務担当理事に相談のうえ、最優先活動案件候補として宇宙飛行士講演審査会に附議する現行プロセスは、総務部担当理事が客観的証憑等を提示することなく特定の案件について有利な取り扱いをすることを事実上可能にする専横の危険がある。
- 「総務部が（最優先活動案件候補を当該審査会に）附議する」と「総務担当理事に相談する」との関係が不明確。いかなる責任者がいかなる判断要素に基づきいかなる判断を行うかについて明確化し、当該判断の当否を事後検証できる体制の構築という求めに合致しない疑いがある。
- 総務部がこのプロセスに関与することについて、内部規程の構造等との関係において疑義がある。
- 現行プロセスをそのままの形で制度化しておくことの当否を、今後、審議会等の適切な場において十分議論すべき。

## 第8 外部有識者からの提言（つづき）

法令遵守等に関する対応状況の調査・検証の結果、倫理規定の内容・運用状況に特段の問題は見当たらないものの、上記の問題事象あるいはこれと類似した事業の再発の防止抑制に資する方策の検討等が求められる。この観点で、今後の対応において以下を留意すべき。

### ◆ 役員の認識強化

- 現在の役員においては、自己の職務遂行のあり方について、内外から厳しい視線があることを自覚し、JAXAのルールに照らして問題はないか、問題はないとしても適切かどうかなどの観点から不断の見直しと自戒が求められる。
- 上位者の言動が職員に与える影響をより深く認識させるべく、倫理規程あるいはハラスメント等に関する役職員研修を強化することも検討されるべき。

### ◆ プロセス重視の意思決定

- 現在組織に求められるあるべき姿の水準は、結果のみならずプロセスにも問題がないことまで求められていることが明確化されている必要。独立行政法人においては、より高い水準で求められているというべき。
- プロセスとは、「組織としての決裁過程のプロセス」のみならず、「決裁過程に向けた職員あるいは役員等の関係者間での十分な意思疎通プロセス」を含む。
- このプロセス重視の考え方を役職員で共有する必要。特に役員あるいは職員の上位者の言動がプロセス確保に際して重要な意味を持っていることの理解が必要。
- 実態面や決裁過程のプロセスに問題がなくても、職員間の意思疎通プロセスに瑕疵があった場合には、決裁全体が事後的評価において瑕疵があると評価される。
- こうした点を含め、役職員各層に応じた適正な研修や意識の定着喚起のための方策を講じていく必要。
- 決裁ラインのみでは適正な意思疎通プロセスが確保できない場合のための救済策の必要性も検討する必要。