第29回R&Dイノベーションフォーラム

【2026年11月11日開催】

詳細・お申込みは[こちら](https://www.jmac.co.jp/topics/rd2026.html)
https://www.jmac.co.jp/topics/rd2026.html

株式会社日本能率協会コンサルティング
R&Dコンサルティング事業本部
2026年度R&Dフォーラム実行委員会

第29回R&Dイノベーションフォーラム　プログラム

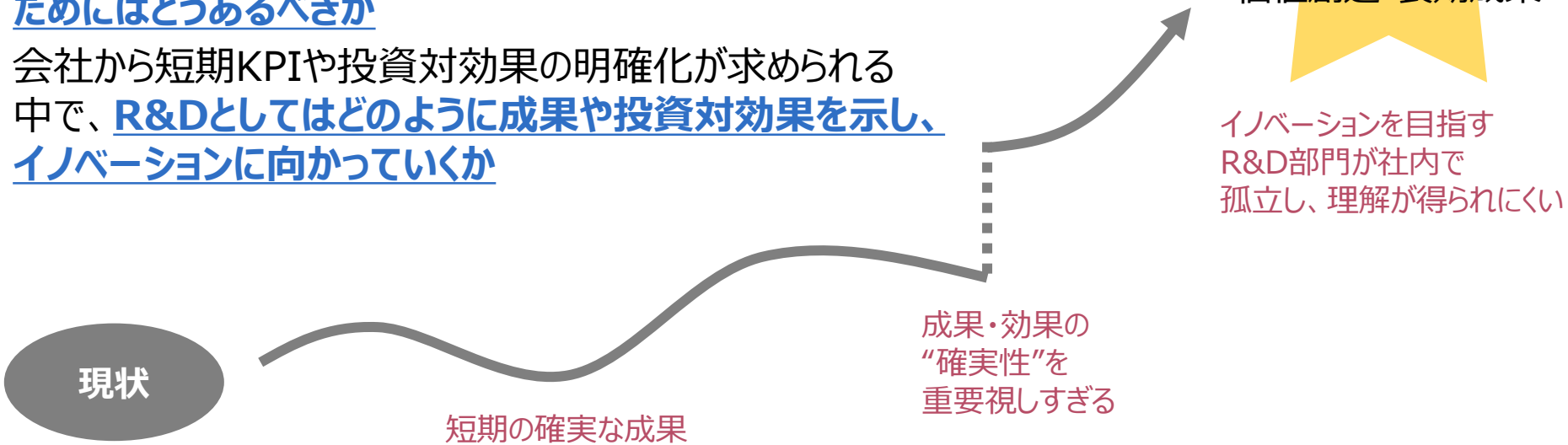
13:00	**開会**	
13:15~ 15:00	**基調講演**	• JAXA津田氏によるご講演 **「はやぶさ2 世界初を実現したマネジメントとチームづくり」** • 失敗が許されない、かつ不確実性がきわめて高いプロジェクトにおいて、どのようにチームマネジメントを進め、成功に導いたのか、ご講演いただきます
15:10~ 15:50	**R&Dサミット取り組み発表 ①イノベーション投資意思決定 ②組織活性化**	• 「イノベーション投資意思決定分科会」「組織活性化分科会」の２つの分科会で約半年間検討して得られた気づきを発表します
16:00~ 17:00	**参加者・コンサルタントとの 意見交換**	• グループに分かれ、基調講演およびサミット発表をふまえた意見交換や課題共有を実施します • フォーラムを通じた皆様の気づきを言葉にし、共有しあうことで今後の実践に向けた知恵の創発を促します
17:30~ 19:30	**「ワイガヤ・ホンネ」交流会**	• 食事とともに、自由な場で参加者同士の本音・本質を交流しあいます。

@2026 *JMA Consultants Inc.*

第29回コンセプト：イノベーションの生産性

不確実性が高く挑戦的な業務が多いR&Dにおいて、
リソース投下(Input)と成果(Output)はどうあるべきか

- 短期的な成果や進捗も大事だが、**短期視点にとらわれすぎず長期的な視点を持つためにはどうすればよいか**
- 不確実性が高く、想定外も多い中で**停滞せず前進するためにはどうあるべきか**
- 会社から短期KPIや投資対効果の明確化が求められる中で、**R&Dとしてはどのように成果や投資対効果を示し、イノベーションに向かっていくか**



@2026 JMA Consultants Inc.

基調講演：『はやぶさ2 世界初を実現したマネジメントとチームづくり』



JAXA宇宙科学研究所 副所長・教授・元はやぶさ２プロジェクトマネージャ

津田雄一 氏

専門は太陽系探査，宇宙航行力学．2003年，JAXA宇宙科学研究所に着任．2008-2009年，ミシガン大学およびコロラド大学ボルダー校客員研究員．

いまや世界中で作られている10cmサイズの超小型衛星「キューブサット」を世界で初めて実現，はやぶさなどを打ち上げた「M-Vロケット」の開発，小惑星探査機「はやぶさ」の運用などに従事．またソーラーセイル宇宙船「イカロス」のサブチームリーダーとして，世界初のソーラーセイル技術の実現へと導いた．小惑星探査機「はやぶさ２」ミッションではプロジェクトマネージャとして小惑星のサンプル採取と地球帰還を成功させた．

近著に「はやぶさ２ 最強ミッションの真実」（NHK出版），「はやぶさ２の宇宙大航海記」（宝島社），「はやぶさ２のプロジェクトマネジャーはなぜ「無駄」を大切にしたのか？」（朝日新聞出版）

＜ご講演内容＞

はやぶさ２は、2020年に小惑星「リュウグウ」の砂を持ち帰るという壮大なプロジェクトを成功させました。その裏にあったのは、数百人規模のチームを率いた津田氏のリーダーシップです。

絶対に失敗が許されない中で、多くの不確実性を乗り越えるべく、目先の効率性にとらわれないチームマネジメントを実践されてこられました。

本講演では、限られたリソースと期間で想定外を突破した様々な取り組みをお話しいただきます。領域や規模を問わず、不確実性に立ち向かうすべてのR&Dリーダーへ、これからの組織マネジメントの示唆を提示します。

@2026 JMA Consultants Inc.

基調講演の見どころ

- 多様で大規模なメンバー同士の**健全な議論**と**自由な発想**を生み出す仕掛け
  - 「小惑星に穴を開ける」という課題に対して、「探査機そのものを衝突体とする」という奇抜なアイデアを生み出すために、**いかに常識にとらわれない自由な発想ができる環境をつくったか(“フラット”ではなく“オープン”)**
  - 打上げ後、リュウグウが見えてきた時に限られた時間と制約条件において、様々な意見が割れる中でもいかに**生産的な議論をし、全員が納得できる結論を導く**か
- 失敗が許されない一方で、「打ち上げてみないと分からない不確実性」も大きいプロジェクトにおいて、いかに**想定外を想定するトレーニングを重ねたか**
  - 探査機の機能の「これが壊れたらどうするか」「3個いっぺんに壊れたらどうするか」と**考えられるだけのシナリオを考え**、**「冗長系」**というエンジニアリングの考え方を適用した設計
  - LSS訓練とRIO訓練という２つの訓練を徹底的に作り込み、**被訓練者の突破する意欲・挑戦心を掻き立てるとともに、訓練の時間を最大限確保**した
- メンバーの士気を高め、開発現場を取りまとめるために大事にした**「無駄」**や**「遊び」**
  - おもしろさを感じるために「無駄」を大事にし、最短経路の答えは求めず、**メンバーの好きやこだわりを否定せず、プロジェクトにどう活かせるか、と意義づけする**
  - プロジェクトにとっては「なくてもいいこと」でも、**メンバーのモチベーションのためには「あったほうがいいこと」を「遊び」として重要視する**

※津田雄一著、「はやぶさ2のプロジェクトマネジャーはなぜ「無駄」を大切にしたのか?」(2022年、朝日新聞出版)の内容を参考に整理

@2026 JMA Consultants Inc.

2つのR&Dサミットからの提言とディスカッション

	イノベーション投資意思決定分科会	**組織活性化**分科会
サミット参画企業	• 三菱電機モビリティ株式会社 • 株式会社島津製作所 • アサヒグループ食品株式会社 • サッポロビール株式会社 • カナデビア株式会社 • 株式会社コモンプロダクツ	• 株式会社BIKEN • アサヒグループ食品株式会社 • 株式会社椿本チエイン • NSKステアリング＆コントロール株式会社 • 味の素株式会社 • サッポロビール株式会社 • 大和紡績株式会社
問い	• なぜ、将来のイノベーションにとって重要な新規領域(PPMでいう“問題児”)への人・モノ・カネの投資がうまくいかないのか • PPMや両利きの経営など、理論は多くあるが、それでもなぜ新規事業やR&Dの取り組みは孤立してしまうのか	• どうすれば小粒なテーマではなく、イノベーションにつながるテーマが起案・推進できるのか • イノベーショナルなテーマを着実に進めていくための組織マネジメントはどうあるべきか • イノベーションを本心から目指したいと思えるようなR&D組織にどうやったらなれるか
提言の方向性	• **「事業ビジョン」を語ろう** • **「餅は餅屋・役割分担」をさせよう** • **「新規事業」と呼ぶのはもうやめよう** • **「異床同夢」ではなく「同床異夢」を目指そう**	• **綺麗な絵(ビジョン)を描くだけでは始まらない。小さくどう始めるのかを決めて、動くことも大事** • **試行錯誤が仲間と文化を育てる** • **文化として浸透し、活動が必要なくなるまでやる**

@2026 *JMA Consultants Inc.*



JMAC

株式会社 日本能率協会コンサルティング