

新法人作業部会・本会合

資料 (動燃改革)

技術資料		
開示区分	レポート No.	受領日
T	N1100 98-002	98.02 10
この資料は技術管理室保存資料です 閲覧には技術資料閲覧票が必要です 動力炉・核燃料開発事業団 技術協力部技術管理室		

平成9年12月

新法人作業部会・本会合経過

平成9年8月22日 第1回本会合

- ① 新法人作業部会の構成について
- ② 動燃改革検討委員会報告書の概要について
- ③ 作業の進め方について
- ④ 今後の検討の視点について
- ⑤ その他

平成9年10月28日 第2回本会合

- ① 全体の作業スケジュールについて
- ② 動燃改革の検討状況について
- ③ 動燃における改革について
- ④ 動燃各事業所の現地調査について
- ⑤ その他

平成9年11月25日 第3回本会合

- ① 新法人の基本構想案について
- ② その他

(最終版)

新法人作業部会中間報告

—新法人の基本構想—

平成9年12月9日
新法人作業部会

目次

はじめに	-----	1
------	-------	---

第1部 新法人の事業

1. 事業の重点化	-----	5
2. 整理縮小事業	-----	9
3. 事業の進め方と事業の合理化	-----	10
(1) 枢要技術への重点化	-----	10
(2) 外部研究人材の活用	-----	10
(3) 合理化目標の設定	-----	11
4. 事業計画	-----	11

第2部 新法人の経営

1. 経営の要件	-----	13
(1) 事業計画の策定	-----	13
(2) 理事長の裁量権と業務の評価	-----	14
(3) 経営の透明性確保	-----	14
(4) 経営理念等の明確化	-----	15
(5) 経営による安全強化	-----	16
2. 経営の機能強化	-----	16
(1) 経営体の機能強化	-----	16
(2) 職員の意識改革	-----	17
(3) 人事管理	-----	18
(4) 業務品質保証活動の強化	-----	19

第3部 新法人の組織体制

1. 安全確保の体制	20
(1) 運転管理部門の強化	20
(2) 安全支援部門の確立	21
(3) 設計管理、設計審査の強化	23
2. 社会に開かれた体制	23
(1) 本社移転	23
(2) 広報・情報公開の強化	23
(3) 地域社会との共生	24
(4) 開かれた研究開発体制	25
3. 新法人の当面の組織	26
(1) 本社機能のスリム化	26
(2) 現場責任の一元化	26
(3) 横断的調整機能	26
(4) 環境保全の強化	27
(5) 当面の定員	27

<参考>

○検討のための参考資料	29
-------------	----

<付録>

○新法人作業部会等の設置について	51
------------------	----

はじめに

新法人作業部会は、動燃改革検討委員会報告書（以下「委員会報告書」という。）を受け、平成9年8月に発足した。爾来、動燃改革の具体化に向け、現地調査も実施しつつ検討を進めてきたところであるが、新法人の骨格ともいべき基本構想の大枠がまとまったので、これまでの作業の結果をここに中間的に取りまとめた。当作業部会としては、今後、さらに検討を重ね、来春を目途に成案を得る予定である。

当作業部会での検討を開始するに当たって、最初に留意した点は、作業の前提と作業の範囲についてである。当作業部会は委員会報告書を受けて発足したものであるから、当然のことながら、そのいずれについても委員会報告書の指示するところに従うことが出発点になる。

作業の前提に関していえば、動燃自らの意識改革や自己改革の問題と、動燃を指導監督する科学技術庁及び動燃の使命を決定する原子力委員会と動燃改革との関連の問題の2点がある。

委員会報告書にあるように、「動燃は解体的に再出発する」とともに、新法人は、「動燃に蓄積された人材・技術・ノウハウ等を最大限に活用しつつ」その事業の大部分を継承することになることを考えれば、動燃自らの意識改革と自己改革が新法人の設立に先立って徹底的に行われなければならない、それが新法人設立の必要条件でもある。組織の改革を通して職員の意識改革を図ることは決して容易なことではないが、逆に、そのような困難な作業に成功した場合にこそ真の改革がもたらされるということも他に例がみられる。本基本構想の立案に当たっては、現在、動燃自らにおいて行われている改革活動が実効を上げるとともに、新法人が動燃の業務、人材、施設や設備等を継承する上で次のような条件が満足されることを前提としている。

- ①動燃は、新法人への移行までの間に、役員及び職員の意識改革のための施策を具体的に立案しそれを実行するとともに、その事実を国民に向け発信し、自己改革の進展について国民の理解が得られるよう努めること。
- ②動燃は、現在実施している業務内容を全面的に点検し問題点や将来の課題等を抽出するとともに、各部門ごとにそれらに対する具体的な対応計画を策定した上で業務引継書を作成し、新法人への引き継ぎの準備を進めること。また、ウラン探鉱、ウラン濃縮及び新型転換炉開発の3つの整理縮小事業については、関係方面と協議の上、整理縮小計画を策定し新法人に引き継ぐよう準備を進めること。
- ③特に、安全関係については、動燃は、自らによる安全性総点検と新法人タスクフォースによる現地調査の結果等を踏まえ、施設・設備とその管理・運営等に関し、改善すべき点は改善し、残された課題については明確な改善計画を策定して新法人に引き継ぐよう準備を進めること。

動燃改革問題と科学技術庁及び原子力委員会との関連については、委員会報告書において、「本委員会の使命は、動燃にかかわるものであり、ここでは、動燃の改革に不可避的に関連してくる場合においてのみ原子力委員会や科学技術庁について言及するものとするが、当然原子力委員会および科学技術庁も、それぞれ本件に関して何らかの反省の上に立って対応がなされるものと本委員会は期待するのみならず要請もする」とされている。当作業部会においても、動燃改革検討委員会と同一の立場をとり、負託された作業に不可避的に関連する事項に限定した。

つぎに、当作業部会の作業の範囲に関しては、作業の結果が、逆に、委員会報告書で指摘されている「新組織の裁量権の拡大」によってマイナスにならないようにしなければならない。新法人の基本

構想を示すに当たっては、ある程度は具体的な姿を描かなければならないことから、本来は新法人の裁量権に委ねられるべきことについても言及せざるを得なかったところがあるが、基本的には、委員会報告書によって与えられた指針、すなわち「新組織に想定される体制」をもとにその作業の範囲を特定した。

当作業部会に負託されたことのひとつに、平成9年12月中に予定されている平成10年度の概算要求の政府原案の確定と新法人の設置に関わる法案の作成に当たって必要となる関連事項を検討することがある。特に、本報告書の大きな目的はその点にある。新法人が重点的に取り組むべき事業、事業計画の策定方法等の経営の要件、新法人の組織体制の3点に関し本報告書が言及しているのはそのためである。なお、委員会報告書において整理縮小すべきとされた事業に関する具体的検討は地元との関連等があることから、当作業部会の作業の外とされている。また、日本原子力研究所をはじめとする関係機関との事業の分担や協力の具体的方法についても、当作業部会の作業の範囲を超えているものと判断したが、それらについては、新法人の事業計画に少なからず関係することから、関係機関の間や原子力委員会の場で早急に検討されることを期待したい。

委員会報告書に示されている改革の要諦は、一言でいえば「経営の不在」の解消であり、そのために、経営者の強力なリーダーシップと組織としての使命の国民への発信の重要性が指摘されている。国の法人は国の予算の下で運営されるため種々な指導と監督の下におかれるのは当然である。その下でという制約はつくものの、経営に最大限の裁量権を与えるべきであるという委員会報告書の勧告は、反面においてそれだけ組織に大きな責任が課せられているのであり、それが国民に対する使命の発信義務であることを併せて含意するものと、当作業部会は理解した。

新法人は、安全性に関し特別の配慮を払いつつ競争力をもつ核燃料サイクル技術の研究開発に取り組むことを負託されている。とくに安全確保や危機管理の面で社会的に大きな責任を負っているので

あり、この点は、新法人の特殊性ともいってよいであろう。この点での社会的責任に問題があったことが動燃改革の直接的動機であったことを想起すれば、新法人においては、その原因の本質的除去を目指して、社会要請への感受性とアカウンタビリティの高い運営組織とし、社会に開かれた体制への自己改革をいわば自律システム化できる組織とすることが不可欠であり、そのためには、国民との双方向の情報交流にとくに努める必要があることを、本報告書では強調した。

新法人の中核的な研究開発課題は、高速増殖炉及び関連する核燃料サイクル技術とサイクル廃棄物の環境保全技術の2つの分野に集約されるが、いずれの分野も21世紀に向けた長期的課題であり、新法人は、関連する動燃の事業を継承しつつ長期的展望にたってこれらの課題に取り組む必要がある。ここでの長期的展望とは、大競争時代の到来や環境主義の台頭という世界的趨勢に加え、財政事情の逼迫化等の国内情勢の変化を視野に入れてという意味であり、動燃のこれまでの事業の進め方では、このような状況の変化に対応できていないという指摘が委員会報告書にあることを忘れてはならない。新法人においては、このことを十分に自覚し、新しい事業展開を図る必要があることも、本報告書が強調した点である。

第1部 新法人の事業

新法人は、委員会報告書に示されているように、競争力を持つ将来のエネルギー源としての核燃料サイクルを確立することを目指し、世界の諸情勢の変化に対応して、その研究開発の成果が適切に活かされることを目標とする。すなわち、安全確保、環境保全及び国際協調を前提に、将来世代の人類に役立つ技術を提供していくことが事業の目標である。

与えられた経営資源の下にこの目標を達成していくために、新法人においては、整理縮小を含め柔軟な事業計画を策定し、競争力ある技術にとって本質的に重要な枢要技術を特定しつつ研究開発に取り組むなど、計画の最適化を図る。

新法人は、短期的には動燃の事業を継承し安全確保と環境保全に留意しつつ事業の円滑な移行を図る必要があるが、中長期的には競争力ある技術の開発に向けて着実に成果が上げられるよう展望を持って研究開発を進める。

また、新法人は、事業の内容に関し国民に対し説明することに特に努め国民の理解を広く得るとともに、国内外の状況の変化を的確に把握しつつ、社会の要請に適切に対応した研究開発成果の技術移転を図る。

以上を基本とし、新法人の事業の考え方を以下に示す。

1. 事業の重点化

動燃の事業が肥大化しているとの反省に立って、委員会報告書に沿って動燃の事業を見直すとともに、高速増殖炉懇談会報告書（以下「懇談会報告書」という。）に示された方向性を踏まえて、新法人の事業を以下のとおり重点化する。

①高速増殖炉とそれに関連する核燃料サイクル技術の研究開発

新法人が担当する本分野の研究開発は、高速増殖炉、その燃料製造及び使用済燃料再処理から構成され、プルトニウムをいわば中間媒体として、ウラン資源の利用効率の飛躍的向上を図り、資源のリサイクルによる資源保護を実現する原子力の技術体系の確立を目指すものである。

更に、新法人においては、核燃料サイクルの環境への負荷の低減等の社会的ニーズに対応した研究開発を行うことも重要であり、「原子力開発利用長期計画」においてこの観点から有効とされているマイナーアクチニド燃焼等の新たな領域の研究開発に着実に取り組む必要があり、その具体的な進め方については、原子力委員会における検討を踏まえる。

[高速増殖炉に関する研究開発]

高速増殖炉に関する研究開発には、プラント運転管理技術、燃料技術、材料技術、システム設計技術、ナトリウム技術等の課題があり、「常陽」、「もんじゅ」を最大限に活用しつつ研究開発を進める。懇談会報告書において、高速増殖炉の実用化が予定の路線とされていた従来の考え方から脱却して、その将来は新法人による研究開発成果によって決まるとの考え方が明確にされたことを踏まえ、高速増殖炉の研究開発における新法人の責任と役割が、現在の動燃より一層重くなったと受け止めることが重要である。

[高速増殖炉に係る核燃料物質の研究開発]

新法人は、「常陽」、「もんじゅ」の燃料製造を中心に高速増殖炉に係る燃料の研究開発を実施する。なお、新型転換炉の

燃料製造に関しては、「ふげん」と連動して整理縮小し、燃料製造施設の廃止措置に関する研究開発に移行する。

[核燃料物質の再処理に関する研究開発]

新法人は、高速増殖炉の使用済燃料の再処理を中心とした核燃料物質の再処理に関する研究開発を実施する。軽水炉の使用済燃料の再処理については、実用化段階に達しつつあることから、新法人においては、民間への技術移転を進めるとともに、民間事業を支援しこれに協力する役割を担うことを重視しつつ必要な研究開発を進める。この観点から、東海再処理工場の軽水炉燃料再処理への活用については、六ヶ所再処理工場が安定的に操業を実施する段階まで役務運転を継続するが、その際、人材の移転を含めた関連する技術移転の積極的な推進や、人材の養成訓練等の重要な役割に十分配慮して運転を行う。なお、その後の東海再処理工場の活用に関しては、施設の老朽化対策等安全性に十分配慮しつつ、施設運営の効率性の観点を含め検討することとする。

②サイクル廃棄物環境保全技術の研究開発

[放射性廃棄物の処理処分に関する研究開発]

核燃料サイクル技術は、地球環境対策または環境保全の面から、固有の優れた環境調和性を潜在的に有しているが、一方において、放射性廃棄物の発生を伴う。この放射性廃棄物の安全な管理と処理処分の技術を確立することが核燃料サイクルに不可欠である。委員会報告書は「高レベル放射性廃棄物処理処分の研究開発」を中核的事業とするとしているが、新法人では、これを中心に超ウラン元素（TRU）を含む放射性廃棄物も含

め、サイクル廃棄物環境保全技術の研究開発を進める。

[施設の廃止措置に関する研究開発]

将来運転を終え廃止を迎える原子力施設が数多く存在することから、安全性と経済性に配慮した解体技術の研究開発等が極めて重要な課題となっている。新法人は、ウラン濃縮、新型転換炉開発からの撤退に伴い、濃縮原型プラント、「ふげん」の廃止措置を行う必要があるが、これらは、有用資材のリサイクルや廃棄物の低減を含めて、安全で効率的な廃止技術の研究開発に貴重な場を提供するものであり、また、新法人が所有するいずれの施設も将来的には必ず廃止措置を必要とすることから、新法人においては、こうした場を最大限に活用し、積極的に原子力施設の廃止措置に係る研究開発に取り組む。

③対外的支援協力事業

[技術移転等の成果の普及]

新法人においては、事業の成果を円滑に技術移転していくとともに、社会に開かれた事業展開を図ることが重要である。このため、民間のニーズの把握、他の研究開発機関及び民間との緊密な協力関係の構築等に配慮しつつ、人的支援も含め効果的かつ効率的に技術を移転するとともに、要素技術等の一般分野への技術展開を目的とする成果の普及事業を推進する。

[施設の大学等一般への開放]

新法人においては、その施設・設備は極めて固有かつ貴重なものであることを踏まえ、自らが所有する施設・設備を、原子

力関連分野は当然のこととして、更にそれ以外の分野も含めて、大学等広く一般の科学技術の研究者・技術者に開放し、貴重な研究開発の場として提供する。

[国際協力]

委員会報告書にもあるように、新法人は事業を進めるに当たって、平和利用技術の国際研究協力等国際貢献に積極的に取り組み、核不拡散にも配慮しつつ、核燃料サイクルの世界的な研究開発の拠点となることを目指す。特に、懇談会報告書では、「もんじゅ」を高速増殖炉研究開発の場として内外の研究者に対して広く開放していくことの重要性を強調している。このため、新法人においては、上記の各研究開発の分野を中心に、安全や危機管理に関する情報交換や核不拡散を含め、国際協力を積極的に行う。

2. 整理縮小事業

新法人は、海外ウラン探鉱、ウラン濃縮及び新型転換炉開発の3事業については、それぞれ動燃が策定する整理縮小計画を引き継いでそれに沿って事業を整理していく。その際、これまでの研究開発の成果が最大限に活かされるよう、十分な成果の取りまとめを行うとともに、技術、人材の移転の促進を含めた対応が必要である。

- ・海外ウラン探鉱については海外事務所の整理と得られた権益の扱い、ウラン濃縮については機微技術の管理を考慮した濃縮機器の廃棄技術の研究開発、新型転換炉については「ふげん」を活用した廃止措置技術の確立とともに、これらに関連した他の事業所の業務の見直し等が課題となる。
- ・また、動燃の事業のうち、委員会報告書において新法人には馴染

まないとされた基礎研究については、適切に評価した上で、日本原子力研究所等の他機関へ移管するか、または中止することとし、特に業務の移管に当たっては人材の移転も十分に考慮する。この基礎研究には、加速器を用いた消滅処理研究、ビーム利用研究等が含まれる。

3. 事業の進め方と事業の合理化

委員会報告書に指摘されているように、「競争力ある技術」の確立を目指し、厳しい財政事情の下に着実にその成果を上げていくためには、新法人においては、「競争力ある技術」にとって本質的に重要な開発課題を枢要技術として特定し、その研究開発に重点的に取り組むとともに、国内外の人的資源や技術、ノウハウを有効に活用する観点から、他の研究機関や研究者等との協力、共同研究等を積極的に進めることが必要である。

(1) 枢要技術への重点化

- ・ 委員会報告書は、5か年程度の期間をカバーする中長期事業目標を定めて開発レベルを着実に向上させていくべき旨を指摘している。限られた予算の下にこれを実行していくため、それぞれの事業目標に即して枢要技術を選定し、その開発に優先的に取り組む。
- ・ 枢要技術の選定に当たっては、原子炉と核燃料サイクルの全体を俯瞰するとともに、開発レベルの進展と取り巻く状況の変化を的確に把握する。更に、他の産業分野における先端的な技術進歩や最新の開発方法を積極的に導入するなどにより、十分なコスト意識をもって研究開発を進める。

(2) 外部研究人材の活用

- ・ 関連する研究開発が他の民間を含めた研究機関で実施されており、それらの機関との協力が有効と考えられるものについては、所有

する施設の開放や人的交流をはじめ、委託研究や共同研究を積極的に進める。

- ・特に、基礎研究に近いレベルで他機関との連携が重要な課題については、大学における原子力研究の活性化を促す上からも、大学との緊密な協力や共同研究を進める。
- ・更に、大学等の研究者の集中的な施設利用や協力が必要となる場合は、任期付任用制度の活用とともにプロジェクト型の研究プログラムを実施する。

(3) 合理化目標の設定

新法人においては、新法人が動燃から継承する業務に必要な人員については、事業の整理縮小または移管、人員を含めた技術移転、安全面からの人員確保、六ヶ所再処理工場の運転状況等を踏まえ、今後10年から15年間程度にわたった長期展望の下に、人員の大幅削減を目指す合理化の目標を定めることとし、また、新法人が実施すべき業務のうち今後新たに展開すべき業務については、厳しく評価した上で適切な人員の規模を確保する。

4. 事業計画

新法人においては、後述するように、新法人の発足後、理事長は、その裁量の下に早期に「中長期事業計画」を策定する必要がある。当初の移行期間は動燃の業務を引き継いで実施することも止むを得ないが、職員に新しい目標を与えることが重要であり、自らの事業計画をつくることが新法人の経営陣の最初の仕事となる。その際、以下について十分な配慮を必要とする。

- ・委員会報告書では、新法人における意識改革の基本は「役員においても職員においても、自ら分担する作業の輪郭を明確にすること、その輪郭の中では十全の裁量を持ち、従って完全な責任を担

うことである。それに加え、それを第三者に明快な説明をすべく常時準備しておくことが必要である。」としており、新法人の中長期事業計画の策定がその出発点となる。

- ・中長期事業計画には、整理縮小事業も含め、事業目標の達成に必要な個々の事業計画が資金、人員の点から第三者に客観的な形で明示される必要がある。現在の動燃の資源配分のあり方を抜本的に見直し思い切った重点化を図るとともに、安全確保、廃棄物管理、メンテナンス等に十分配慮した計画とすることが重要である。

第2部 新法人の経営

新法人の経営については、委員会報告書で指摘されている「経営不在」の本質的除去を目指し、事業計画の策定プロセスとその執行における裁量権を明確化するとともに、国民に対し常に組織としての使命等を発信することに努め、また、外部評価メカニズムを導入するなどにより、経営の透明性やアカウンタビリティを確保することを基本的な要件とする。

なお、現在、国において独立行政法人の検討が進められているが、その制度設計には新法人の経営を検討する上で参考となる点が多々あることから、今後、国の検討状況を踏まえつつ、取り入れるべき点については積極的に取り入れていくこととする。

1. 経営の要件

新法人が具備すべき経営に関する基本的な要件として以下を提案する。

(1) 事業計画の策定

①国から与えられる事業目標等

新法人の事業目標は、原子力委員会で定められる「原子力開発利用長期計画」等を踏まえ内閣総理大臣が原子力委員会の議決を経て策定する「基本方針」等において明確化されることが重要であり、その内容としては、例えば、事業実施に係る基本的方向、事業の研究開発目標、その他事業運営に係る配慮事項等が考えられる。

②中長期事業計画

・基本方針を踏まえ、理事長は、自らの責任と裁量の下に5か年程度の「中長期事業計画」を策定する。中長期事業計画には、

個々の業務の計画、内容等を極力客観的な形で記述する。

- ・ 科学技術庁は中長期事業計画を極力尊重する。
- ・ 理事長は、自らの裁量の下に、時々状況を踏まえつつ柔軟に中長期事業計画を見直す。また、経営審議会（後述）は、必要と判断される場合、中長期事業計画の見直しを理事長に対し意見具申することができる。理事長はこの意見具申を尊重し、中長期事業計画を見直し、結果を科学技術庁に報告する。
- ・ 理事長は、中長期事業計画に基づき、毎年度「事業年次計画」を策定し、経営審議会及び科学技術庁に報告する。

(2) 理事長の裁量権と業務の評価

①業務の執行

明確な中長期事業計画の策定を前提に、業務の執行については最大限、理事長の裁量に委ねる。このため、科学技術庁は、業務執行への関与は必要最小限とするとともに、必要な場合であってもその関与の範囲を可能な限り明確化した上で行う。

②評価・監査

- ・ 理事長は、外部評価の一環として、毎年度の業務の執行結果と中長期的な事業の達成状況について経営審議会に報告し意見を聞く。また、理事長は、その結果を科学技術庁に報告する。
- ・ 科学技術庁は毎年度の業務の執行結果等に関して業務監査を実施する。
- ・ 新法人は内部的にも監事の監査の支援機能を強化する。

(3) 経営の透明性確保

①経営審議会

- ・ 経営の透明性と社会性の確保とともに経営に対する外部評価メカニズムを導入するため、理事長の諮問機関として「経営審議

会（仮称）」を新法人に設置する。

- ・経営審議会は、理事長の諮問を受け、経営に関する重要事項について審議し、意見を述べる。
- ・経営審議会は、必要に応じて理事長に対し意見具申を行うことができる。
- ・経営審議会のメンバーは、広く各界の人材で構成し、理事長が内閣総理大臣の認可を受けて任命する。
- ・経営審議会の審議結果は公表する。

②研究開発の外部評価

新法人においては、民間等外部の専門家による外部評価委員会を設置し、研究開発の事前・中間・事後の専門的評価を実施する。その際、民間ニーズやコスト意識の観点からの評価に配慮する。

③公開シンポジウムの開催

新法人は、組織としての使命を国民に対し常に発信し意見を聞くため、公開シンポジウムを定例化して開催する。シンポジウムにおいては、事業の成果等を公表し国民に広く意見を求め、双方向の情報交流を行う。

(4) 経営理念等の明確化

①経営理念の周知

経営理念は、新法人の使命に基づく法人存続の基礎とも言うべき概念であり、新法人においては、経営理念を極力わかり易い形で定め役職員をはじめ内外への周知を図る。

②経営方針の明確化

理事長は経営方針を定め役職員に徹底させる。理事長が交代した場合、また必要に応じて、理事長は経営方針を見直し、状況の変化に柔軟かつ適切に対応する。

③事業計画の徹底

目標管理制度等を活用し、個々の職員に中長期事業計画、事業年次計画を徹底させるとともに事業年次計画を個々人のレベルまでブレークダウンし業務の範囲と目標を明確にして、職員の責任と意欲のある業務遂行体制を確立する。

(5) 経営による安全強化

新法人においては、安全確保と危機管理を経営の最優先とし、理事長を頂点とする責任体制を明確化する。特に、事故や異常が発生した場合、原因究明のための事故解析を徹底するなど事故に学ぶという姿勢を貫くとともに、報告義務の履行や情報の公開を徹底する体制を整備する。更に、一般防災の面や社会性等も考慮した安全思想の再構築を図る。また、運転管理部門を中心に安全確保と危機管理に必要な資源を事業計画において確保するとともに、その最適配分を行う。併せて、業務品質保証活動等を通じ、安全確保と危機管理に関する業務の継続的な向上を図る。

2. 経営の機能強化

経営の機能強化について、その実現に向けた具体的方法は一義的に新法人の理事長に委ねられ理事長の裁量で柔軟に見直されるべきものであるが、新法人発足時の基本的な強化策として以下が考えられる。

(1) 経営体の機能強化

①新たなリーダーシップ

新法人は、大幅に経営陣を刷新し、責任ある強いリーダーシップの下に再出発する。

②理事会議の強化

・専門性に配慮し広い分野からの非常勤理事を積極的に活用する

とともに理事会議の運営を強化する。

- ・理事長は、経営の最高責任者であり全ての決裁権者であるが、規程で定める重要事項については、理事会議に諮り、了承を得るものとする。

③理事の機能強化

新法人の経営に係る事業所横断的な業務を担当する経営企画、安全推進等の部門は本部制とし、また、現場責任の重視の観点から各事業所の長の権限を強化し、これらの長には極力理事クラスを充てる。

④経営に関する企画調整機能の強化

全事業所横断的な経営に係る企画調整機能等の強化のため、「経営企画本部(仮称)」を設置する。

(2) 職員の意識改革

職員の意識改革は、動燃改革の極めて重要な要素であり、職員のみならず役員においても継続的な意識改革の努力がなされるべきであり、特に、管理職の責任感の醸成が極めて重要である。意識改革は、個々人が経営方針を共有し、自ら分担する業務の輪郭が明確な中で自己の責務と裁量を自覚することを前提とし、業務品質保証活動と相まって、社会的使命感、状況変化への感受性、自己革新を可能とする前向きな姿勢を形成することを目標とする。

①徹底した教育研修の実施

- ・新法人においては、役員との意見交換を通じて経営方針の共有を目指す全職員を対象とした「目標意識共有化研修(仮称)」や管理職研修等の各種研修制度の充実とともに、外部との人材交流も含め外部研修に積極的に参加させるなど、自己革新の意欲の醸成や学習機能の強化を図る。
- ・また、管理職は、職場における日常の業務遂行を通じての教育

(OJT)プログラムを作成し、職務遂行上必要な技能・知識のみならず、職務に取り組むにあたっての姿勢・考え方・心構え等を含む教育指導を行い、職員の意識改革を図る。

②人事評価への反映

意識改革にインセンティブを付与するため、目標管理制度の導入により個々の職員の目標達成度を明確化するとともに、結果を人事評価に反映させる。

③人事交流の推進

職場環境に開放性を確保し意識改革の触発の機会を与えるため、新法人においては、人事交流計画を策定し、外部及び部門間の積極的な人事交流を実施する。

(3) 人事管理

①管理職人事制度の刷新

- ・動燃においてマネジメント能力の向上が課題となっていることから、新法人においては、能力主義に配慮しつつ管理職の体制を見直し、管理職に昇任・昇格試験制度を導入するとともに厳しい管理職研修等を実施する。
- ・管理職の給与については、ラインとスタッフといった業務の特性に配慮し、責任と成果・貢献に応じた処遇が行われるよう給与体系を見直す。
- ・職場に活力と適度な緊張感を付与するため、課長級以上の管理職の相当数について恒常的に外部との人事交流を実現するとともに積極的に優秀な若手を登用する。また、管理職には豊富な経験と広い視野が求められることから、外部出向を管理職育成のキャリアパスの一つとして位置づける。

②人材育成指針の策定等

人事管理は、人を育てることが極めて重要な要素であり、新法人においては、まず「人材育成指針」を策定する。この指針に

基づく計画的な人材育成を行うとともに適材適所の人材配置を行い、業務の特性に応じた新たな人事評価制度を導入する。

③業務特性に配慮した処遇

動燃においては、当直長の権限を明確にしその任に見合う処遇を与えること、また、研究者、事務系職員等の職種の特性を人事評価に反映させること等が求められている。新法人においては、業務特性に配慮し、責務と人事評価に応じた新たな給与制度の導入とともに、当直長の処遇改善、特にスタッフ系技術職員の活用に留意した昇進ルートを設定するなどの複線型のキャリアパスの導入等により、各部門、各職制の職員全員が高いモラルと責任感を持って仕事に向かうインセンティブを付与する。

(4) 業務品質保証活動の強化

新法人においては、業務の高い「質」を組織的に継続して確保するため、業務の改善活動及び改善成果を管理システムとして定着・維持させることを目標に、経営者自らが業務を診断していくなど業務品質保証活動を強化・推進するとともに、各事業所の部門毎にISO9000シリーズ等の認証を目指すなど活動の拡充を図る。

第3部 新法人の組織体制

新法人においては、理事長の裁量の下に事業の遂行に必要な組織体制を確立する必要があるが、新法人発足時の組織体制として以下が考えられる。

1. 安全確保の体制

新法人においては、委員会報告書、一連の事故の原因究明状況等を踏まえ、現場責任の確立を基本とし、以下に述べる多面的な改善により万全な安全確保体制を確立する。

(1) 運転管理部門の強化

動燃における一連の事故に対する反省の一つとして現場の責任ある一貫した指揮命令系統の確立が課題となっていることから、新法人においては、現場責任の確立の観点から、施設を運転・管理する現場の長の安全責任を明確にするとともに、プラント等についてはセンター化し一貫した組織体制に再編する。

① 運転管理部門の独立

運転管理部門の独立的運営については、プラント内組織として分離可能なものは組織再編し、運転管理部署と研究開発の企画部署が適度な緊張関係を持ちつつ業務を遂行する体制を整備する。また、研究開発それ自体が施設の運転と密接に関連し分離不可能な部署については、運転基準を一層客観的なものにするなどして安全確保を徹底させる。

② 民間能力の活用

運転管理に民間能力を活用するため、新法人においては、質・量を考慮した民間との相当規模の積極的な人事交流を計画的に

実施する。動燃においては、既に原子炉部門等で電力等から人材を受け入れているが、これらを含め、全事業所規模で人事交流を双方向性、受け入れポストの質や処遇に配慮しつつ見直し、規模の拡大を図る。

③職員による責任体制の確立

運転管理部門における請負比率の高い部署では、責任の不在が生じる可能性があることから、新法人においては、こうした運転管理部署の職員の比率を高めるとともに、業務協力員制度を参考としつつ新たな制度の導入を図るなど、責任ある運転管理体制を確立する。

④運転・保守要員等の強化

- ・動燃の原子炉部門における運転要員の当直体制は現在5班3交替制であるが、新法人においては電力会社並みの6班3交替制の確立を目指す。また、他部門は、交替勤務の日数が比較的短いことから、運転形態や教育・訓練を考慮しつつ適切な規模の当直体制を確立する。
- ・動燃では保守要員について体系だった技術継承のための人員配置や人材育成が必ずしも十分でないことから、新法人においては、体系的に適切な規模の人員確保と質の向上を図る。

(2) 安全支援部門の確立

施設の安全管理は現場の長が一元的に責任を負うことを基本とするが、動燃においては安全性総点検の取りまとめや一般防災への対応といった施設横断的な業務に関する担当組織が不明確であり安全確保の基盤整備が十分でないことから、新法人においては、こうした支援業務を実施する部門として、全事業所横断的な業務を担当する「安全推進本部（仮称）」と事業所ごとに施設横断的な業務を担当する安全管理部署を設置する。

①安全支援部門の役割

安全支援部門においては、一般防災も考慮し、全事業所規模の安全性総点検の取りまとめやフォローアップ、法令に基づく技術基準への適合性の確認等安全管理に関する施設共通的な業務、安全教育の徹底、クロスチェック、安全に関するデータベースの情報管理、危機管理体制の整備等の支援業務を実施する。

②一般防災、事故等に関するデータベースの構築と運用

各事業所の安全管理部署は、各施設管理者が整備する施設情報、技術継承等に配慮したマニュアル、事故情報等に関するデータベースとともに、自ら整備する一般安全等共通事項のデータベース等、事業所内データベースの情報を一元的に管理し広く事業所の従業員の利用に供する。また、安全推進本部は、各事業所のデータベースを連携させ全事業所規模の安全情報を一元的に管理・運用する。

③危機管理体制の整備

- ・新法人においては、現場における危機管理体制の整備を推進するため、事業所横断的な支援組織として安全推進本部に「危機管理推進室（仮称）」を設置し、対応マニュアルの整備、緊急時の動員体制の検討、緊急時の情報伝達のインフラ整備等を推進する。
- ・各事業所において、24時間の当直制による通報連絡体制を整備するとともに、地域と協調した緊急医療体制の充実を図る。
- ・事故時対応として、現地对策本部の設置による明確な指揮命令システムの確保等とともに、現場の事故処理が迅速かつ安全に行われるよう遠隔システムの開発等によりハード・ソフト両面から作業員に対する支援を強化する。また、想定しうる事故を現場の責任者が常に自覚し責任を持って対応できるよう、マニュアル等の整備とともに管理職の教育訓練を強化する。

(3) 設計管理、設計審査の強化

「もんじゅ」事故の教訓として、施設・設備の安全を設計段階から確保することが極めて重要であることから、新法人においては、業務品質保証活動を通じて、設計管理、設計審査等における確認行為を強化する。

2. 社会に開かれた体制

新法人においては、委員会報告書にあるように情報の発信を「組織自らが存在するための条件」として捉え、地元重視を基本とし、国民及び立地地域住民と新法人との双方向の情報交流等を推進するとともに、国際性も考慮した開放性の高い研究開発体制を確立する。

(1) 本社移転

- ①新法人においては、立地地元重視の観点から、本社機能を新法人の主要業務に対応して、その拠点となる東海地区と敦賀地区に移す。
- ②主たる事務所は茨城県東海村に置く。敦賀市には敦賀本部を置き、本部長には副理事長を充て、「もんじゅ」、「ふげん」の2事業所を責任を持って統括する。また、東京地区に国会、政府等との連絡調整に当たる連絡事務所を置く。

(2) 広報・情報公開の強化

①広報の組織体制の強化

- ・新法人においては、広報、報道、情報公開、地元対応等を一元的に推進するとともに、国民からのフィードバック等双方向に配慮した「情報交流部（仮称）」を設置するとともに、技術系

職員の教育・訓練と併せ人文・社会科学系人材の任用を含め、広報に関する人材の育成・強化を図る。

- ・更に各事業所に広報担当部署を設置し、地元対応を重視した広報体制を確立する。

②情報公開の徹底

- ・法人としての各種一般情報を着実に公開し、また、経営審議会の審議結果等経営に関する情報を逐次公表するとともに、明確な情報公開指針に基づき積極的な情報公開を展開する。
- ・インターネット等の活用を中心として、情報の内容の充実・平易化、アクセス性の向上等を図り、国民一般に理解されやすい双方向の情報の交流を推進する。

(3) 地域社会との共生

①地元住民の意見の反映

理事長は、地域住民等の参加による地域フォーラムを開催し、新法人の事業計画等を説明するとともに意見交換を行い、その意見を事業に反映させる。

②地域社会との交流

- ・常日頃より、懇談会の開催、戸別訪問、オピニオンリーダー等との対話等、草の根的な活動を組織的に実施し、立地地域住民の声を事業所運営等に反映させる。
- ・地元との一体感を醸成するため、イベント等への事業所としての組織参加とともに職員の積極的参加を奨励する。
- ・各事業所の「問い合わせ窓口」を制度化し、地域住民からの問い合わせに対する対応を強化する。

③安心感の醸成

事業所内の環境モニタリングデータをリアルタイムで通報または表示するシステムを構築し、地域社会の安心感の醸成を図る。

(4) 開かれた研究開発体制

①技術移転

- ・新法人の本来的な目的である核燃料サイクル確立に向けた研究開発の成果が円滑に民間に技術移転されるよう、民間ニーズを的確に把握しコスト意識の定着に配慮しつつプロジェクトの早い段階から民間が参加する仕組みを構築するとともに、委託研究、共同研究を通じ、民間との先行的な開発成果の共有化や人材交流を図る。
- ・また、研究開発の成果については、極力早い段階から可能な範囲で成果を広く公開するとともに、具体的な技術移転計画を策定し、積極的な人的・技術的支援を行う。

②大学及び他の研究開発機関との連携

- ・核燃料サイクル研究開発の各領域に広い専門分野の人材が均衡よく配置されるべき点を考慮し、新法人においては、大学及び他の研究開発機関の研究者（海外の研究者を含む。）との共同研究、人材の受け入れ等を積極的に推進するため、任期付任用制度等を活用しつつ外部人材をチームリーダーとするプロジェクト研究体制を確立する。
- ・新法人の所有する施設・設備を広く大学等の一般研究者、技術者に開放し、施設・設備の共用化を図る。

③国際貢献・国際協力

- ・高速増殖炉、廃炉、廃棄物等の分野における世界の中核的研究拠点化を目指し、積極的に国際協力を推進する。
- ・国際原子力機関（IAEA）等の多国間枠組や二国間協定の枠組の下で国際共同研究等を推進するとともに、核不拡散・保障措置関連技術を活用し国際的な原子力の平和利用に貢献する。
- ・安全管理及び危機管理に関し、情報交換、人材交流等を中心とした国際協力を推進する。

④研究開発成果の展開

新法人が社会に開かれた事業展開を図るため、社会のニーズを的確に把握し、蓄積された研究開発成果（特許等）をデータベース化し幅広く公開するとともに、民間企業等と連携し、研究開発成果を効果的に社会に還元していくための成果展開事業を推進する。

3. 新法人の当面の組織

新法人の組織については、理事長の裁量の下に、内外の情勢変化、業務の進捗状況等に応じて極力柔軟性を持って定められるべきものであるが、新法人発足時における組織編成として以下が考えられる。

(1) 本社機能のスリム化

動燃においては、本社に事業本部制を敷いている結果として、管理業務が本社に集中・肥大化しており、予算関連等の事務が煩雑となり、また、各事業所長の権限も曖昧で適切な地元対応が困難となっているなどの状況にある。新法人においては、本社機能を抜本的に見直し、事業本部制を廃止し本社現行500人体制の約4割を削減するとともに、企画調整機能を除くその他の本社機能の権限の多くを各事業所に移譲する。

(2) 現場責任の一元化

各事業所内において現場責任を明確にするため、東海再処理工場、プルトニウム燃料工場等の大型施設については、センターとして関連施設の統合を図り、センター長に運転管理、施設運営等に関する責任と裁量権を一元化する。

(3) 横断的調整機能

経営の企画調整、安全確保の水平展開、積極的な情報発信等を図るため、全事業所横断的な組織（経営企画本部、安全推進本部、

情報交流部等)を設置する。

(4) 環境保全の強化

今後放射性廃棄物関連事業が益々重要となるため、これらを環境保全関連業務と位置づけて関係部局を強化する。

(5) 当面の定員

平成10年度定員については、現行動燃の定員から約50名減の約2,730名で新法人を発足させるべく調整中であるが、内容としては、現動燃本社の管理・支援部門の人員を大幅削減し、また、整理縮小事業等の事業見直しによる人員減を図る一方で、委員会報告書の指摘に従い、安全管理及び運転管理関連業務、今後益々重要と考えられる廃棄物関連業務及び情報交流業務の増員を図るものとする。

検討のための参考資料

1. 基本的枠組み

- 改革案の作成に当たっての基本的枠組み
- 動燃改革検討委員会報告書を受けた作業部会の検討内容
- 動燃改革検討委員会報告書の主要点

2. 事業

- 新法人に想定される事業展開
- 新法人に想定される主要事業
- 新法人に想定される要員の推移

3. 経営

<事業計画>

- 事業計画のフロー（案）
- 基本方針のイメージ
- 中長期事業計画のイメージ

<透明性>

- 経営審議会（仮称）について（案）
- 研究開発の外部評価のイメージ
- 公開シンポジウムのイメージ

<意識改革・人事制度>

- 新法人における意識改革活動のイメージ
- 人事制度刷新の項目と検討方向

4. 安全

- 新法人における安全確保体制（案）
- 危機管理体制の整備（案）

5. 社会に開かれた体制

- 透明性の確保と地域住民との情報交流（案）
- 開かれた研究開発体制（案）

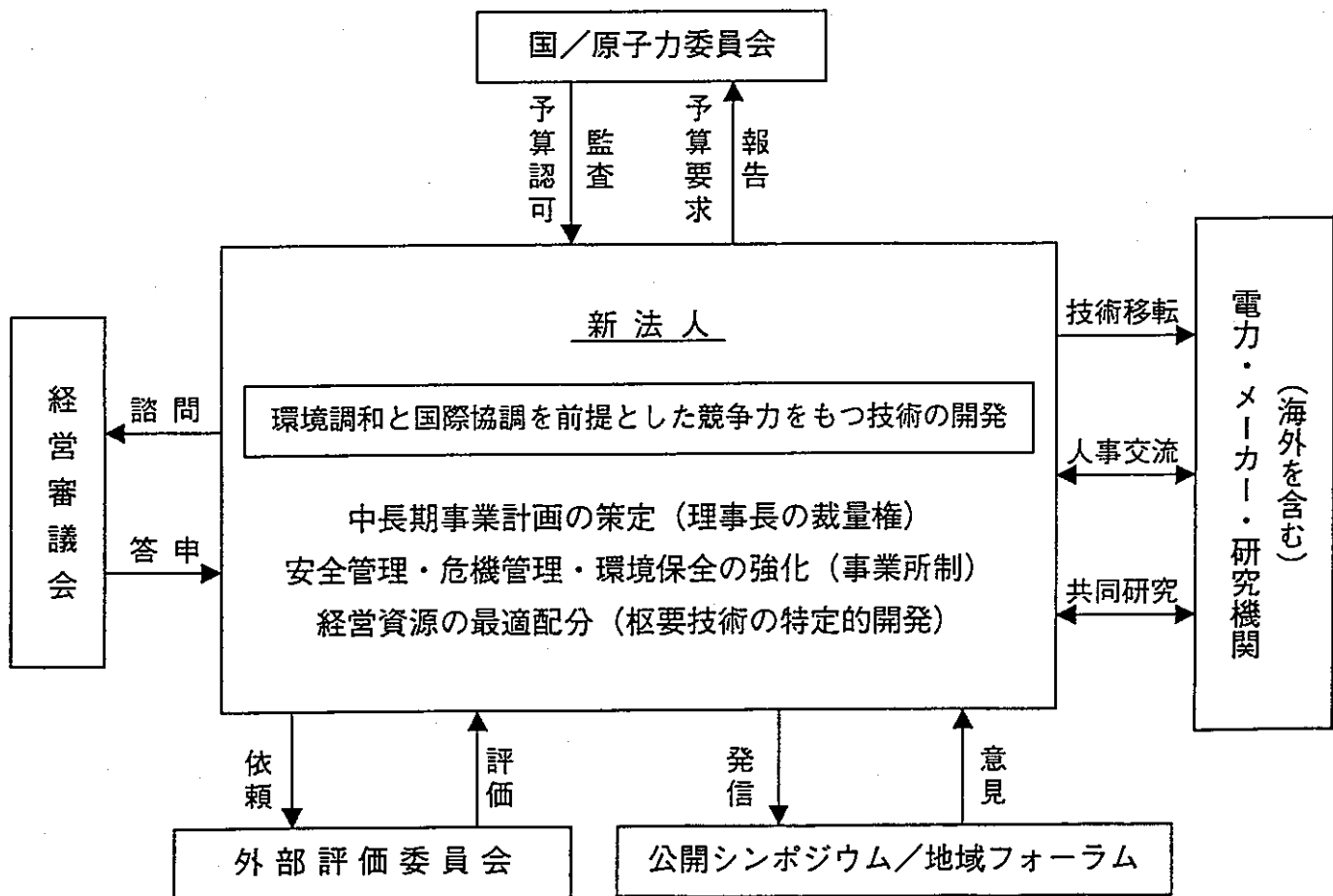
6. 組織

- 組織参考図（案）

改革案の作成に当たっての基本的枠組み

新法人の使命：競争力をもつ核燃料サイクル技術の開発
 研究開発成果の将来世代の人類への提供
 与えられた経営資源の下での事業計画の最適化
 事業の円滑な継承と長期的展望にたった研究開発の推進
 社会的要請に適應した技術移転

改革の目的：事故原因の本質的除去・国民の負託の実現・異種空間の統合（サイクル全体の俯瞰／開発段階間の連携）・安全確保と危機管理への社会性の付与・状況の変化への対応（コスト意識／リストラ）を可能にする経営とその自己組織化（組織としての使命の発信→組織運営の透明性・アカウンタビリティ）



動燃改革検討委員会報告書を受けた作業部会の検討内容

<p style="text-align: center;">経営の不在の詳細</p>	<p>1. 安全確保と危機管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・安全確保への資源配分 ・情報伝達体制の整備 ・一般防災の強化 ・研究開発部門と施設管理部門の役割分担 <p>2. 閉鎖性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社会への感受性の維持 ・組織としての使命の発信 ・事故情報の公開・保存・伝達 <p>3. 事業の肥大化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・強力な経営による「リストラ」 ・スクラップアンドビルド 	<ul style="list-style-type: none"> ・安全推進本部／安全管理部署／安全対策強化費／事業計画 ・安全推進本部／危機管理推進室／情報交流部／地域交流課 ・安全推進本部／データベース化／危機管理推進室／安全管理部署 ・教質本部／事業所制／センター化／経営企画本部 <ul style="list-style-type: none"> ・経営審議会／経営企画本部／情報交流部 ・公開シンポジウム／地域フォーラム／外部評価 ・経営企画本部／危機管理推進室／情報交流部 <ul style="list-style-type: none"> ・合理化目標の設定／中長期事業計画の策定／外部評価 ・レベル0,4の整理縮小／計画の適時見直し
<p style="text-align: center;">コアの基本 改革の</p>	<p>1. 新組織の目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ・競争力をもつエネルギー源としての核燃料サイクルを実現 <p>2. 最適な構成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・動燃に蓄積された技術ノウハウと国の内外から入手可能な資源 <p>1. 開発領域の限定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・開発レベルによる分類 ・開発推進の方向付け：サイクルの俯瞰 	<ul style="list-style-type: none"> ・開かれた研究開発体制／資源の最適配分／枢要技術の特定の開発 <ul style="list-style-type: none"> ・人材・ノウハウ・技術・施設の最大活用／外部との共同研究の積極的推進 <ul style="list-style-type: none"> ・レベル1,2,3に限定／それぞれをレベル2,3,4にレベルアップ ・環境調和と国際協調／高速増殖炉及び関連サイクルとサイクル廃棄物環境保全
<p style="text-align: center;">新組織に 想定される 体制</p>	<p>2. 安全確保と危機管理の体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・運転管理部門の重視 ・品質保証の考え方の徹底 ・事故原因の把握と分析、安全対策への反映 ・地域連携・緊急医療を含む危機管理体制の整備 <p>3. 社会に開かれた体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地元との共生／広報体制の充実 ・情報公開の徹底／事故報告の強制 ・民間との人事交流／特定の研究者制度の導入 ・国際共同研究の企画／世界的拠点化 <p>4. 専門性の均衡と研究者の裾がり</p> <ul style="list-style-type: none"> ・広い分野の人材の均衡的配置 ・大学における原子力研究の活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ・権限の一元化／運転部門の強化／職員を中心とした責任の明確化 ・業務品質保証活動の推進／事業所部門によるISO9000等の認証の取得 ・安全推進本部／安全支援部門の強化／環境保全の充実 ・危機管理推進室／情報交流部／地域交流課 <ul style="list-style-type: none"> ・本社移転／教質本部／情報交流部／地域フォーラム／問い合わせ窓口 ・情報交流部／危機管理推進室／データベース化／インターネット ・外部との人事交流計画の策定／任期付き任用による短期研究員制度の充実 ・国際協力センター／安全管理・危機管理の国際的情報交換／核不拡散協力 <ul style="list-style-type: none"> ・理系・人文系の均衡的配置／外部との人事交流の推進 ・共同プロジェクトの推進／任期付き任用による短期研究員制度の充実

動燃改革検討委員会報告書の主要点

第1部「改革の基本認識」に述べられている主要点

1. 事故原因の本質的除去
2. 国民の負託の意味とその重要性の認識
3. 取り巻く情勢の変化の認識
4. 原子炉と核燃料サイクルという異種領域の統合
5. 研究・開発・実用化の異種段階間の有機的連携
6. 安全確保・危機管理・社会性の自律システム化
7. 「競争力を持つ技術」の開発
8. 一般産業分野の技術進歩の導入
9. 経営の不在

第2部 第1章2.「経営の不在の詳細」に述べられている主要点

1. 安全確保と危機管理
 - ・安全確保への資源配分の充実
 - ・情報伝達体制の整備
 - ・研究開発部門と施設管理部門の役割分担の明確化
2. 閉鎖性
 - ・社会的要請などへの感受性の維持
 - ・不断の自己評価と適正な外部評価による「組織としての使命」の発信
 - ・事故による重要情報を散逸させない経営
3. 事業の肥大化
 - ・強力な経営による「リストラ」
 - ・スクラップアンドビルドが基本

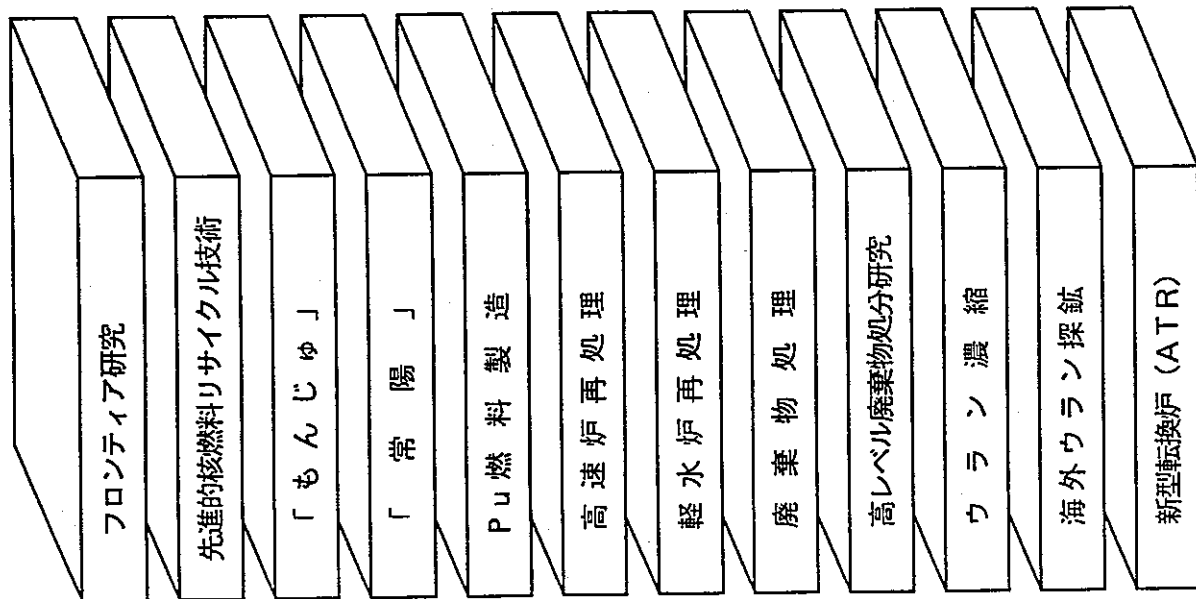
第2部 第2章1.「(改革の)デザインの基本」に述べられている主要点

1. 新組織の目標
 - ・必要な安全確保を条件として、競争力をもつエネルギー源としての閉じた核燃料サイクルをできるだけ速やかに実現
2. 最適な構成
 - ・「動燃に蓄積された技術及びノウハウ」と「国の内外から入手可能な資源」

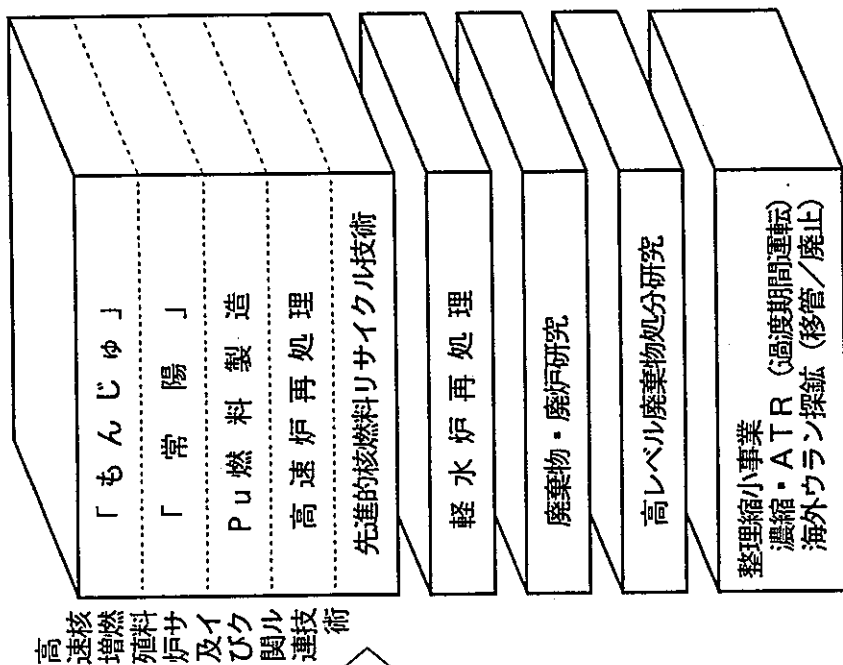
第2部 第2章3.「新組織に想定される体制」に述べられている主要点

1. 開発領域の限定
 - ・開発レベルによる分類：レベル1、2、3に限定
 - ・開発推進の方向づけ：サイクル全体の俯瞰
2. 安全確保と危機管理の体制
 - ・運転管理部門の重視
 - ・品質保証の考え方の徹底
 - ・事故原因の把握と分析、安全対策への反映
 - ・地域連携・緊急医療などを含む危機管理体制の整備
3. 社会に開かれた体制
 - ・地元との共生／広報体制の充実
 - ・情報公開の徹底／事故報告の強制
 - ・民間との人事交流／特定の研究者制度の導入
 - ・国際共同研究の企画／世界的拠点化
4. 専門性の均衡と研究者の拡がり
 - ・広い専門分野の人材の均衡的配置
 - ・人材の裾野の拡大／大学における原子力研究の活性化

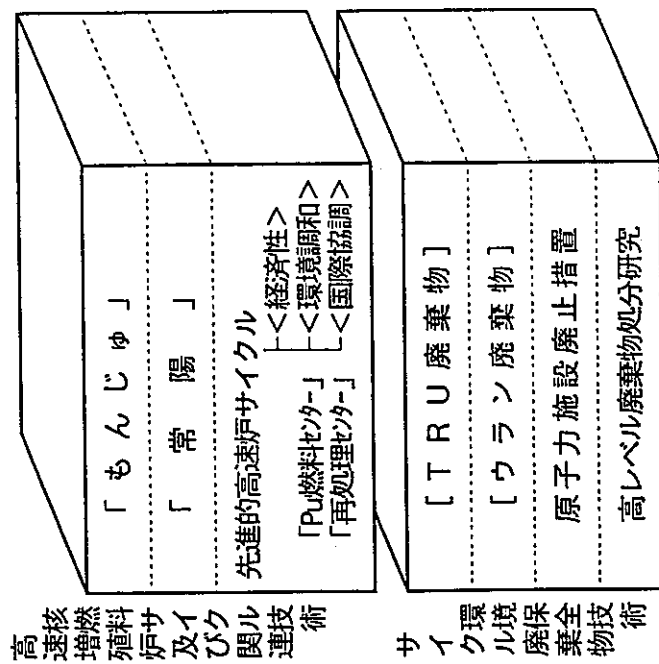
事業目標：競争力ある技術の開発
(環境調和と国際協調)



[現状(動燃)]



[新法人発足時]



[10~15年後]

新法人に想定される事業展開

新法人に想定される主要事業

I. 今後10年ないし15年後の長期的主要事業

1. 炉部門とサイクル部門を俯瞰した先進的高速炉サイクル技術の研究開発
(「もんじゅ」と「常陽」はそのための主要施設)
2. 環境調和型核燃料サイクルの完結を目指したサイクル廃棄物環境保全技術の研究開発
(「ふげん」の廃炉研究はその内の主要課題)
3. 国際協調型核燃料サイクルの確立を目指す観点から、上記1、2に関する国際協力と核物質管理技術を中心とする核不拡散分野での技術的国際協力

II. 今後10年ないし15年間の中期的主要事業

II-1 高速増殖炉及び関連する核燃料サイクル技術の研究開発

(開発レベルをそれぞれ1段階ずつ上げることがを目標にする)

1. 「もんじゅ」による高速増殖炉の運転管理技術の研究開発
2. 「常陽」による高速増殖炉の燃料材料研究開発
3. ナトリウム技術などの高速増殖炉安全工学関連技術の研究開発
4. 「プルトニウム燃料センター」での高速炉燃料製造と新製造技術の研究開発
5. 「再処理センター」での軽水炉及び「ふげん」燃料再処理と軽水炉再処理技術の移転
6. 先進的核燃料リサイクル技術の研究開発
7. 炉とサイクルを統合化した先進的高速炉サイクルシステムの研究開発

II-2 サイクル廃棄物環境保全技術の研究開発

1. 「QUALITY」及び「深地層研究施設」等を利用した高レベル放射性廃棄物地層処分研究及び地層科学研究
(高レベル放射性廃棄物処分関連研究については開発レベルを1又は2段階上げることがを目標にする)
2. 東海事業所を中心にしたTRU廃棄物環境保全技術の研究開発

3. 人形峠事業所を中心としたウラン系放射性廃棄物環境保全技術の研究開発
4. 「ふげん」の廃炉技術を中心に有用資材のリサイクルなどのための廃止措置技術の研究開発

Ⅲ. 当面の主要事業

Ⅲ-1 高速増殖炉及び関連する核燃料サイクル技術の研究開発

(枢要技術に関する特定的研究開発の推進を図る)

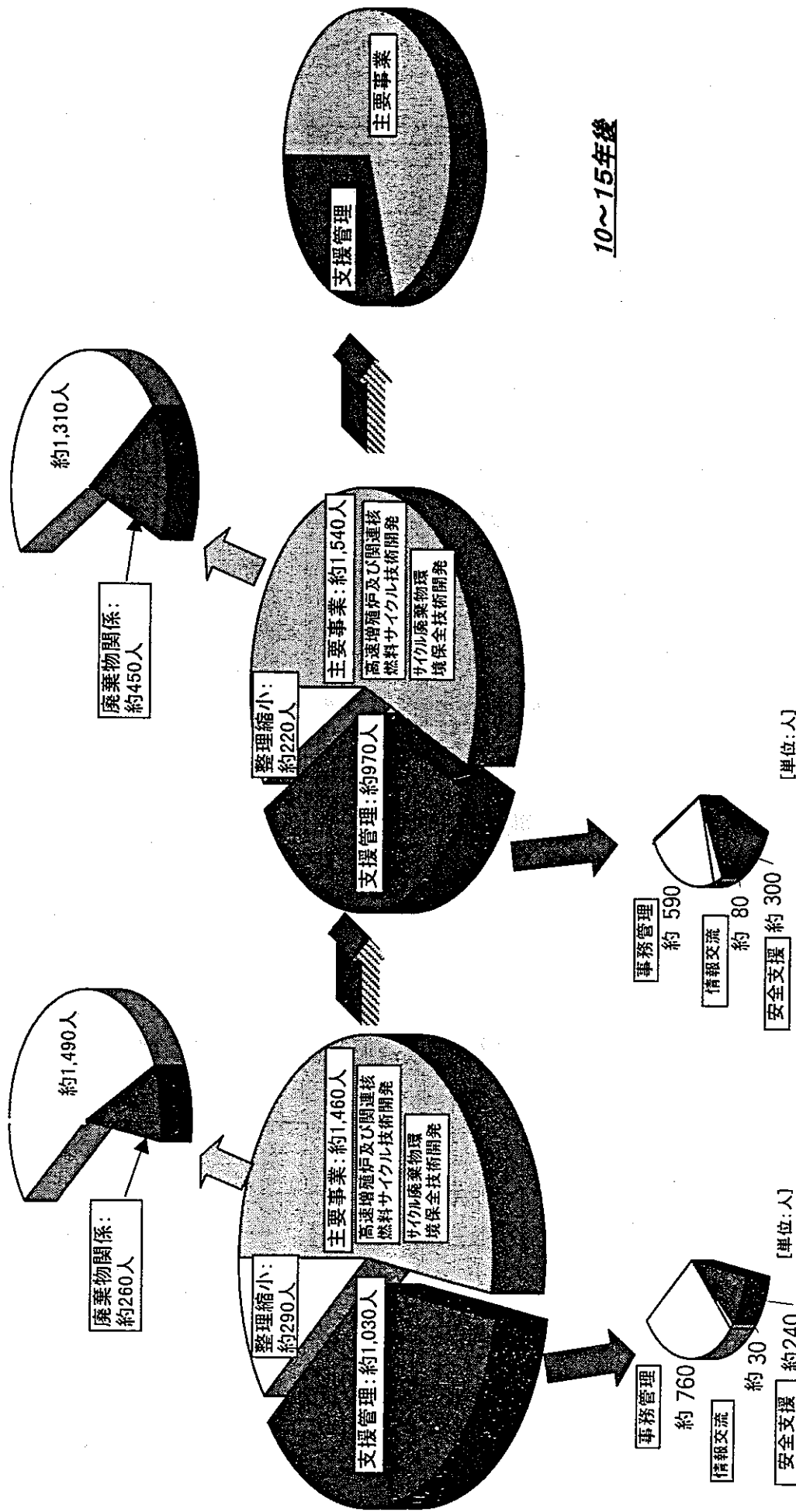
1. 「もんじゅ」
2. 「常陽」の改造とMK-Ⅲ炉心による高速増殖炉の燃料材料開発
3. ナトリウム漏えい火災対策などの高速増殖炉安全工学技術の研究開発
4. 「プルトニウム燃料センター」での燃料製造及び燃料製造技術の移転
5. 「再処理センター」
6. 先進的核燃料リサイクル技術の研究開発のための施設改造
7. 炉とサイクルを統合化した先進的高速炉サイクルシステムの研究開発

Ⅲ-2 サイクル廃棄物環境保全技術の研究開発

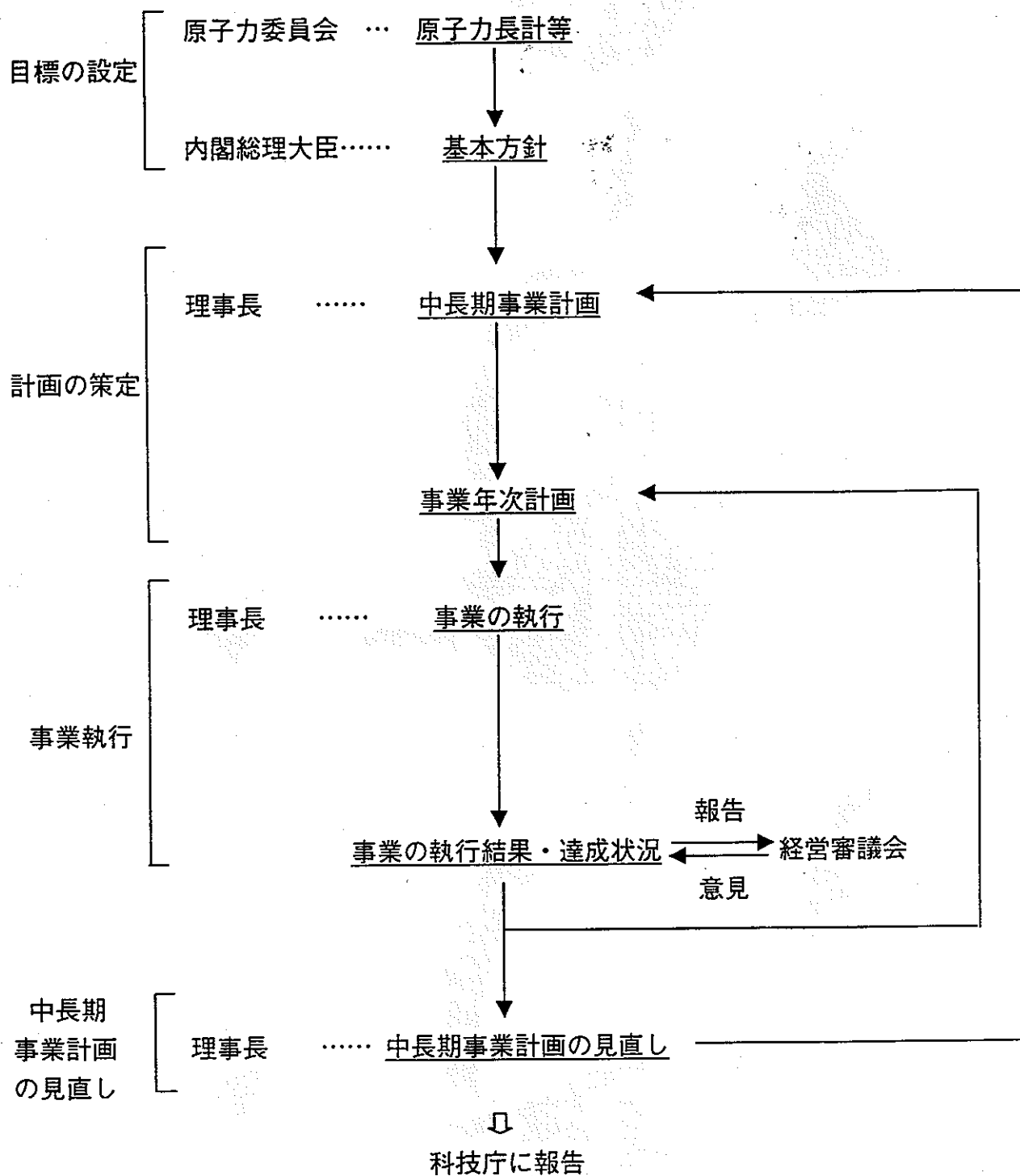
1. 2000年レポートの作成及び「深地層研究施設」の建設等による高レベル放射性廃棄物地層処分研究及び地層科学研究
2. 東海事業所を中心としたTRU廃棄物環境保全技術の研究開発
3. 人形峠事業所を中心としたウラン系放射性廃棄物環境保全技術の研究開発
4. 原子力施設廃止措置技術の研究開発

Ⅲ-3 整理縮小事業

1. 「ふげん」の過渡期間運転
2. ウラン濃縮DPプラントの過渡期間運転と廃止措置研究開発
3. 海外ウラン探鉱の移管又は廃止



事業計画のフロー（案）



基本方針のイメージ

第1 新法人の業務の実施に関する基本的な方向

1) 新法人による経営及び事業の方針の明確化

- 理事長は、経営方針及び事業計画に関して、中長期事業計画においてその方針を明らかにしなければならない旨を記載
- 新法人は、監査機能の強化を図るとともに、自ら研究開発の評価を行い、また、経営審議会の意見を聴き、その結果を適切に経営に反映させるべき旨を記載

2) 安全の確保

- 安全の確保のための方策や危機管理体制を確立すべき旨を記載

3) 業務に係る透明性の向上

- 新法人を取り巻く様々な状況の変化に適切に対応するために外界の反応を得る手段として、積極的に情報の公開を行うべき旨を記載

第2 新法人の研究開発業務に関する事項

- 各業務について、原子力長期計画等を踏まえ、研究開発の目標（対象と時期）や留意事項等を提示

第3 新法人の研究開発以外の業務に関する事項

1) 成果の普及に関する業務

- 原子力関連分野への開発成果の活用のみならず、それ以外の幅広い分野への成果の普及についても促進すべき旨を記載

2) 施設及び設備の供用に関する業務

- 新法人の保有する施設・設備について、原子力関連分野の研究開発を行う者のみならず、幅広く科学技術に関する研究開発を行う者が円滑に利用できるよう配慮すべき旨を記載

第4 その他新法人が業務を実施する際に配慮すべき事項

(例) 国際協力及び国際貢献

- 高速増殖炉を中心とした核燃料サイクル、放射性廃棄物に係る環境保全、核不拡散等について、積極的に国際協力や国際貢献を行うべき旨を記載

中長期事業計画のイメージ

○ 総論

- ・情勢変化の把握
- ・事業遂行にあたっての経営方針
 - － 経営資源配分の考え方、重点テーマ、留意点等
- ・達成すべき目標

○ 各論

- ・上記目標を達成するための、各事業ごとの個別計画（5ヶ年程度）
- ・個別計画に含めるべき項目
 - 担当部署
 - 達成すべき目標
 - 事業の工程（事業展開）
 - 設備計画
 - 資金計画
 - 要員計画

[中長期事業計画と年次事業計画]

	中長期事業計画	事業年次計画
性格	戦略実施計画 (目標的・指針的)	年間執行計画 (実行計画)
期間	5ヶ年程度	1年
ねらい	①要員、設備、資金等の実行計画の展開（経営資源の最適配置） ②予算を中期的視野から適正に誘導（経営資源の最適配分） ③戦略プロジェクト（全社的重要テーマの選択と重点実施）	①短期資金計画（経営資源の最適活用）

経営審議会（仮称）について（案）

1. 設置の背景、必要性

『国民、国の政策、社会等との乖離を未然に防ぐ』ことの必要性を委員会報告書において指摘されていることを受け、学会・産業界等の有識者で構成される経営審議会（仮称）を設置し、経営の透明性・社会性を確保するとともに、経営に対する外部評価メカニズムを導入する。

2. 任務と機能

- ・ 審議会は、理事長の諮問を受け、経営に関する重要事項について審議し、意見を述べる。
- ・ 審議会は、必要に応じ理事長に対し意見具申を行うことができる。
- ・ 審議会は、原則として、審議結果を公表する。

3. 委員の構成

- ・ 柔軟で視野の広い経営を行うため民間活力を導入する。
- ・ 規模：15名以内
- ・ 出身団体、専門分野：学会（エネルギー、化学、財政、経営組織等）、産業界（電力、建設、金融、サービス等）、その他（労働団体、マスコミ、文化、国際関係、核不拡散、品質保証、安全・防災等）
- ・ 互選により議長を選出

4. 委員の任命、任期

- ・ 委員は内閣総理大臣の認可を受け理事長が任命する。
- ・ 任期は2年とするが、再任は妨げない。

研究開発の外部評価のイメージ

1. 目的

新法人の研究開発について、厳正な外部評価を実施することにより、民間ニーズの把握、コスト評価に配慮し、限られた資源の重点的・効率配分を図るとともに、他分野への技術成果の活用、開発成果の社会への還元等、開れた研究開発体制の整備、展開に資する。

2. 評価体制

大学、企業等の専門家、有識者で構成する外部評価委員会（仮称）を新法人に設置し、専門的評価を実施する。

3. 評価時期

- ・事前評価：新たに課題を選定した後の企画段階（予算要求前）
- ・中間評価：進捗状況を勘案し、適切な時期（3～5年）
- ・事後評価：終了後できるだけ早い時期

4. 評価対象

全ての研究開発課題を対象にするが、①重点的資金によるもの（大規模かつ重要なプロジェクト）、②競争的資金によるもの（公募型の研究開発等）、③基盤的資金によるもの、④共同研究により実施するもの、に区分して評価する。

5. 評価の適切な活用

理事長は、評価結果を活用し研究計画や資源配分を修正、見直すとともに、必要に応じて、経営審議会に評価結果とその活用について報告する。

6. 評価結果の公表

理事長は、評価結果を公表する。

公開シンポジウムのイメージ

1. 開催目的

新法人の経営の透明性とアカウンタビリティを確保するため、公開のシンポジウムを開催して、事業の成果等について情報発信し、国民各界各層の意見・要望を経営に反映するなど国民との情報交流を推進する。

2. 開催頻度

年1回の開催とする。

3. 参加者募集

新聞広告、チラシ等による一般公募及び関係機関からの参加を募る。

4. 開催内容

役員・部長の出席のもと、事業成果等の発表を行い、参加者との質疑応答を行う。

5. 開催窓口

窓口は、情報交流部門とする。（他部門等との連携）

意識改革 (動機改革検討委員会報告書より)

- 意識改革の基本**
- 自ら分担する作業の輪郭を明確にすること
 - その輪郭の中では十全の裁量を持ち、従って完全な責任を担うこと
 - それを第三者に明快な説明をすべく常時準備しておくこと

- 意識改革の方策**
- 職員の裁量と業務分担の明確化
 - 目標の共有化
 - 人事交流による開放性の確保
 - 研修等による革新的な風土の形成

- キーワード**
- 国民の負託
 - 新法人の目標・経営理念
 - 安全・管理
 - 危機・地域との共生
 - 社会性・地域との共生
 - 情報公開
 - コスト

方策検討 実施

意識改革の方策

＜教育研修面から＞

意識改革に関する教育研修の実施

(ねらい) 安全意識の醸成、目標の共有化、管理者のマネジメント能力の向上等

- 【実施概要】**
- ① 全職員を対象に、新法人の経営目標、事業計画等に関する研修を実施し、意識の浸透を図る。
 - ② 管理者マネジメント研修、組織風土の改革、円滑な組織運営を目指す。
 - ③ 外部研修を中心に外部組織(異分野にも配慮)に派遣し、意識の活性化、視野の拡大等を図る。
 - ④ 管理者によるOJTの徹底、部下に職務に取り組み姿勢、日常業務遂行を通じて、意識の改革を図る。

＜品質保証活動面から＞

ISO品質保証認証の目標化

新法人においては、ISO-9000等の品質保証認証を一つの目標とすることにより、意識改革の推進にインセンティブを付与し、継続的な意識改革を実施していく。

＜人事評価面から＞

目標管理制度の導入

(ねらい) 全社的視点での自己の立場、役割、責任の自覚と改革の評価

- 【実施概要】**
- ① 全社的な目標・方針と十分な連携を図った上で、各職員に業務目標を設定させ、各人のやるべきことを明示し、その達成に必要な権限(裁量)を委譲することにより、その責任範囲を明確化する。また、目標達成度を人事評価(業績評価)に反映させる。

＜人事交流面から＞

他機関との双方向の人事交流の実施

(ねらい) 閉鎖性の排除、意識の醸成、職場の活性化

- 【実施概要】**
- ① 電力、メーカー、大学、地元自治体等との相違点も含む)を策定し、新法人において定期的に実施していく。人材かなおその際は、異分野の組織・職種の意識の醸成の機会充実を考慮する。

方策案提出

実施結果報告

意識改革推進委員会

- ＜設置趣旨＞ 職員全体の意識改革を図っていくためには、上記のように様々な視点からの方策が必要であり、それらを全体として見ていく必要があることから、新法人内に「意識改革推進委員会」を設置し、実効ある推進体制を構築する。
- ＜構成＞ 理事長を委員長とし、その他外部の学識経験者、専門家等及び新法人理事、部長クラスを構成する。
- ＜役割＞ ①意識改革の方策の妥当性、有効性の検討
②意識改革の方策の実施結果の評価(効果の検証等)、担当箇所へのフィードバック
③事業の進展、外部情勢の変化に伴う意識改革ニーズの見直し

評価結果 フィードバック

意識改革ニーズの見直し

人事制度刷新の項目と検討方向

項 目	方 向
<p>人材育成指針策定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新法人における技術系職員を、大きく「研究（研究者）」と「技術（技術者・運転員）」の二つの人材群に分け、人材群毎に最適な人材育成の基本的考え方（人材育成指針）を策定する。 ・ 育成指針は、職員に開示するとともに、人材育成を担う管理・監督者が行う OJT (on the job training) 等に活用する。
<p>昇任・昇格基準見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新法人における管理職層は、ライン系管理職（マネジメントを適切に行う能力を有する者）とスタッフ系管理職（高度な研究・技術能力等を有する者）により構成することとし、各々に必要な能力、適性等を明確にし、管理職任用基準、昇任・昇格基準を定める。 ・ 管理職任用にあたっては、外部機関の行うアセスメント研修結果等を参考とし、マネジメント能力の客観的評価を行う。
<p>技術系職員処遇見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術系職員を、大きく「研究」と「技術」の二つの人材群に定義し、研究員制度を含む人事諸制度をこの区分を前提に構築する。 ・ 外部機関から研究者等の受け入れを円滑化するため、任期付き任用制度導入を検討する。 ・ 原子炉の当直長は、その職責を勘案し処遇する。 ・ 原子炉主任技術者等は、保安管理上重責を担っていることを勘案し処遇する。
<p>複線型人事制度等の検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術系職員についての人材群分類を前提に、特にスタッフ系職員の活用に留意し、適性に応じた昇進ルートを設定する。
<p>職能資格制度見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 諸制度の見直し結果を踏まえ、現行の職能資格制度を見直す。
<p>人事評価制度見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者、技術者、運転員等の業務の特性に即した評価基準を設定する。 ・ 成果・貢献を重視（インプット重視からアウトプット重視へ）するとともに、方法を全職員に公開し、評価結果の個々人へのフィードバックを行うとともに、給与制度等との連動により、職員のモラルアップを図る。
<p>給与制度見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 給与制度を、個々人の成果・貢献、役割・責任が反映されるように改める。 ・ 管理職については、成果・貢献、役割・責任を給与（本給、役職手当、期末手当）に大きく反映させる。 ・ 研究者については年度毎の業績が大きく昇給に反映されるものとする等、職種毎の特性に応じた制度とする。

新法人における安全確保体制（案）

社会性を考慮した安全思想の再構築

意識改革

- 安全に対する社会的要請の認識
- 安全風土の醸成

経営による強化

- 安全理念の再構築
- 理事長を頂点とする責任の明確化
- 資源の確保
- 明確な安全の事業計画の策定
- 危機管理体制の整備

運転管理部門の強化

- 責任の明確化と権限の一元化（他部門関連施設の統合と指揮命令系統の一元化）
- 運転部門の人員強化（現場重視：職員比率を高める）
- 保守・保修部門の強化
- 民間活力の活用（運転管理部門等における人事交流）
- 施設安全情報の整備
- 老朽化施設等の計画的整備対応
- 現場教育・訓練の強化

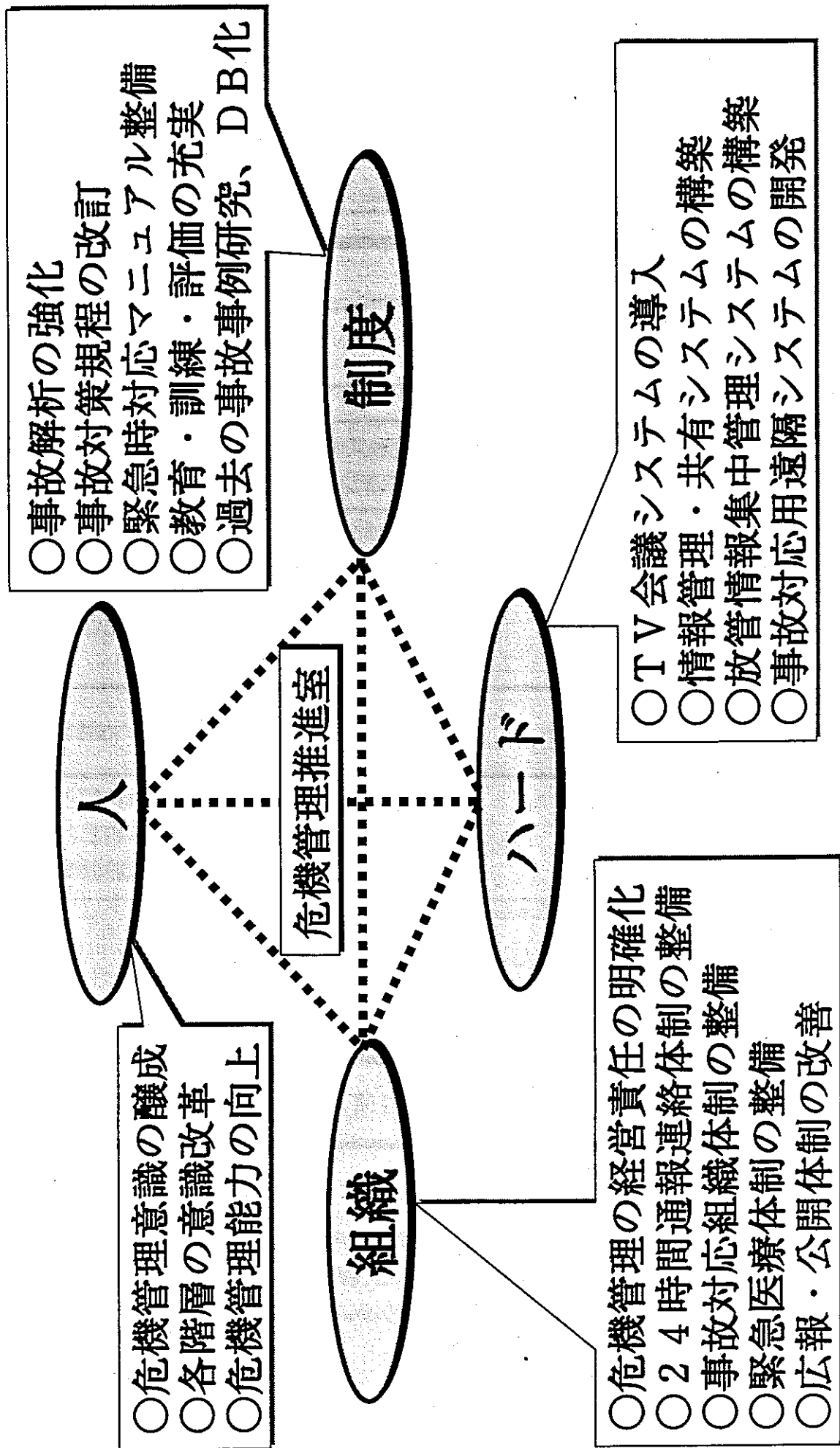
安全確保の基盤整備

- 安全強化の水平展開
- 安全総点検等施設・設備の改善、老朽化対策、インフラ整備
- 安全点検機能の強化（安全性のクロスチェック、緊急医療等）
- 施設安全、施設運転情報の一元化（データベースの整備、情報の共有化）
- 安全強化プログラムの実施（安全教育及び防災訓練の推進、各種安全専門要員の強化、外部専門家の招聘）
- 法令に基づく技術基準の適合性確認への支援

業務品質保証活動の推進

- 安全の経営理念の浸透(理事長診断)
- 安全の継続的改善(PDCA サイクル：Plan、Do、Check、Action)
- 事故再発防止の仕組み改善(設計管理、審査等施設品質保証制度の改善)
- 社会に認められる仕組みの確立 (ISO9000 の認証を含む検討)

危機管理体制の整備 (案)



透明性の確保と地域住民との情報交流（案）



徹底した情報公開活動

- ・ 情報公開指針の運用
- ・ インターネット等の整備

**地元の意見等の反映
(広聴活動)**

- ・ 地域フォーラムの開催
- ・ 戸別訪問
- ・ 懇話会
- ・ モニター制度

**迅速・的確な通報連絡
(安心感の醸成)**

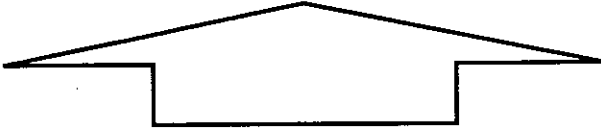
- ・ 環境モニタリングデータのリアルタイム通報
- ・ 事故時通報

報道活動

- ・ 的確な情報提供
- ・ 懇談会の開催
- ・ 見学会の開催

地元にかかれた活動

- ・ 展示館行事の開催
- ・ 地域行事への参加
- ・ 施設公開や施設見学



広報体制の強化（広報, 報道, 情報公開, 地元対応機能）

- ・ 情報交流部の設置
- ・ 各事業所に広報担当部署を設置
- ・ 情報公開体制の整備(情報公開総括者, 情報公開担当者の指定)
- ・ 報道体制の強化(報道担当責任者, 報道担当者の指定)
- ・ 広報・報道専門家の育成(教育・訓練の充実)
- ・ お問い合わせ窓口の設置
- ・ エコ-委員会(仮称)の設置

開かれた研究開発体制（案）

広く国内外の各専門分野の人材を結集し、均衡よく配置された体制で研究開発を進めるとともに、研究開発成果の積極的な発信、展開を図る。また、国際貢献を積極的に推進し、核燃料サイクルの世界的拠点となることを目指す。

1. 他分野の技術成果の活用

双方向情報交流の促進⇒他分野の優れた技術成果を活用
(最新技術に関する民間企業との人事・技術交流制度も検討)

2. 開発成果の社会への還元

- ①プロジェクト開発成果の円滑な技術移転⇒原子力関連分野への活用
- ②汎用技術の展開事業⇒他の一般分野を含む幅広い分野への活用促進

3. 国際貢献・国際協力

国際協力を推進する組織を敦賀本部に設置
高速増殖炉、核不拡散技術等の国際拠点化を目標
安全性、危機管理等に関する情報交換、人材交流
国際特別研究員制度、原子力研究交流制度等の充実

4. 任期付任用制度の導入

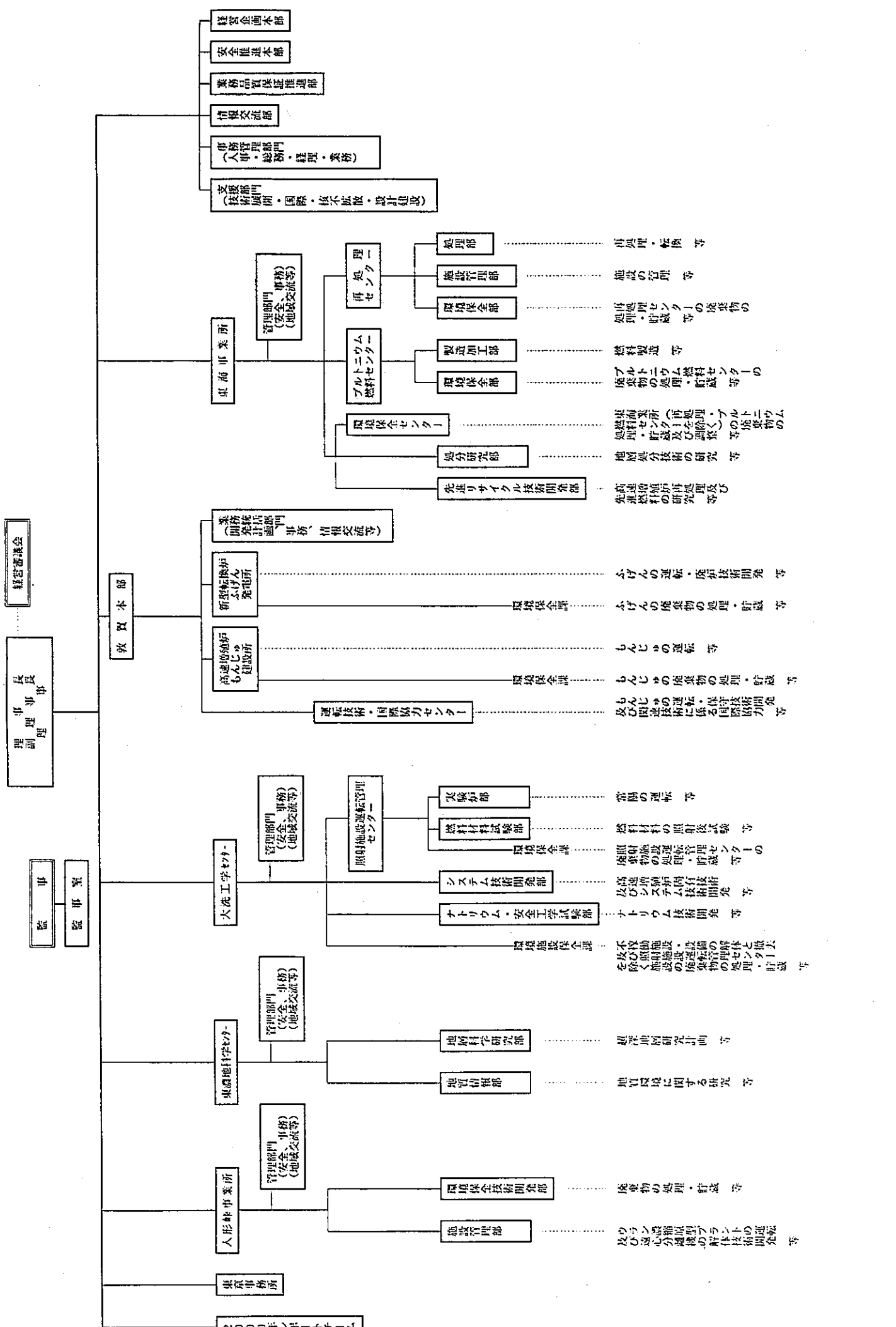
任期付任用制度を新規招聘制度として積極的に活用（範囲拡大、受入拡大）

5. 大学等との連携

- ①外部人材をチームリーダーとするプロジェクト研究体制の確立
- ②諸制度の充実／導入
 - イ) 先行基礎工学研究協力制度の充実
 - ロ) 博士研究員制度の充実
 - ハ) 連携大学院制度の導入

6. 施設の有効活用

原子力以外の他分野にも施設・設備を開放⇒施設の有効活用の促進



新法人作業部会等の設置について

平成9年8月6日
科学技術庁

1. 趣旨

動燃改革検討委員会の報告書を踏まえ、動力炉・核燃料開発事業団の改革を推進するとともに、新法人への改組の具体化を図るため「新法人作業部会」を、また、これを補佐するため「新法人タスクフォース」を、関係各界の協力を得て科学技術庁に設置する。

2. 新法人作業部会の事務

- (1) 新法人の経営、組織・人事、安全強化、開かれた体制整備等新法人の具体的組織体制に関すること。
- (2) 新法人が実施すべき事業の計画に関すること。
- (3) その他、意識改革等動力炉・核燃料開発事業団の改革の推進に関すること。

3. 新法人作業部会の構成

- (1) 構成員は別紙のとおりとし、若干名の学識経験者からなる顧問を置くことができる。
- (2) 構成員及び顧問は、必要に応じて追加することができる。

4. 新法人タスクフォース

- (1) 新法人タスクフォースは、動燃改革検討委員会の報告書を踏まえ、所要の個別事項について調査検討を行う。
- (2) 新法人タスクフォースに統括チーム及び個別課題チームを置く。

5. 期間

平成9年8月6日から、概ね新法人の発足までとするが、具体的な改革の進捗状況に応じ、適宜見直しを行うものとする。

6. その他

作業の進捗状況について、適宜、動燃改革検討委員会に報告し、その意見を聞く。

新法人作業部会の構成

構成員

(部会長) 鈴木 篤之 東京大学教授

加藤 康宏 科学技術庁原子力局長

近藤 俊幸 動力炉・核燃料開発事業団理事長

外門 一直 電気事業連合会副会長

永井 康男 三菱重工業株式会社取締役副社長
(前(社)日本電機工業会原子力政策委員長)

松浦祥次郎 日本原子力研究所副理事長

顧問

[動燃改革検討委員会]

久米 均 中央大学理工学部経営システム工学科教授

[一般防災]

次郎丸誠男 消防庁消防研究所長

[産業技術]

武田 康嗣 (株)日立製作所専務取締役

[原子力産業全般]

森 一久 (社)日本原子力産業会議副会長

[国際関係]

薬師寺泰蔵 学校法人慶応義塾常任理事

[法律]

山内 喜明 弁護士

新法人作業部会・本会合

第1回

平成9年8月22日

新法人作業部会本会合議事要旨（案）

1. 日 時：平成9年8月22日（金）13：30～15：10

2. 場 所：科学技術庁第1、2会議室

3. 出席者：

（委員）

鈴木部会長、加藤委員、近藤委員、外門委員、松浦委員、岡野三菱重工業
取締役（永井委員代理）

（顧問）

久米顧問、次郎丸顧問、森顧問、土井日立製作所理事（武田顧問代理）

（科学技術庁）

石田事務次官、今村官房審議官

（動力炉・核燃料開発事業団）

植松副理事長

（説明者）

科学技術庁 森口動力炉開発課長、新法人タスクフォース河田部長

4. 議 事：

(1) 資料確認

(2) 議題

- ①新法人作業部会の構成について
- ②動燃改革検討委員会報告書の概要について
- ③作業の進め方について
- ④今後の検討の視点について
- ⑤その他

5. 配付資料：

- 資料第1-1号 新法人作業部会の構成
- 資料第1-2号 動燃改革検討委員会報告書の概要
- 資料第1-3号 今後の作業スケジュール
- 資料第1-4号 動燃の抜本的改革と新法人設立のための平成10年度予算
要求

<参考資料>

平成10年度動力炉・核燃料開発事業団／新法人予算概算
要求概要

○資料第1－5号 動燃改革に係る検討の視点

(席上配布資料)

- 「動燃改革の基本的方向」(動燃改革検討委員会報告書)
- 別冊「動燃の体質及び組織・体制の改革に関する調査報告書」
(アーサーアンダーセン報告書)
- 動力炉・核燃料開発事業団の概要
- パンフレット「どうねん」

6. 概 要

- (1) 部会長による開会の挨拶の後、石田事務次官から開会にあたっての発言があり、引き続き、各委員の自己紹介が行われた。
- (2) 科学技術庁森口課長より、資料第1－1号に基づき、新法人作業部会の構成として、今回新たに5名の方を顧問としてお願いしたこと及び新法人作業部会の概要等について説明があった。
- (3) 科学技術庁今村審議官より、資料第1－2号に基づき動燃改革検討委員会報告書の概要について説明があった。

<主な質疑等>

- 報告書には、動燃をとりまく原子力委員会、科技庁の問題も指摘されており、それらが変わらなければ、立派な新法人を作っても同じ問題が生じる。原子力委員会、科技庁の改善の方針を聞きたい。(森顧問)
 - 報告書では、国の改善方策は動燃改革に関わるものに限るとされたが、科技庁自身において、科技庁職員の意識改革や、従来の動燃と科技庁の関係の見直し等の必要性は認識している。それらの対応については、科技庁の自己改革としてまとめ、報告書を提出いただくと同時に公表している。(今村審議官)
 - 指摘の点は、重要なポイントであるが、当部会で議論する性質のものではないと認識している。(鈴木部会長)
 - 新法人は、コスト意識の定着、技術移転という点を押さえないと、また同じ結果を招く。実用化に際しての関係各界との協力体制を考えていくことが必要。(久米顧問)
- (4) 科学技術庁森口課長より、資料第1－3号に基づき、今後の作業スケジュールについて説明があった。続いて、スケジュール上、8月末に10年度予算の概算要

求をすることから、現時点で考え得る仮の予算ということで、資料第1－4号に基づき、概算要求内容の説明があった。

<主な質疑等>

- 裁量権にも関わる問題なので確認したいが、この予算要求案は動燃とも打ち合わせたものか。(外門委員)
- 十分打ち合わせしたものである。(近藤委員)

(5) 科技庁新法人タスクフォース河田部長より、資料第1－5号に基づき、動燃改革に係る検討の視点として、動燃改革検討委員会報告書の提案の要点に即して、作業部会で検討する際の視点、留意事項について説明があった。その後、自由討議となった。

<自由討議での主な意見>

- 新法人では、事業を進めていくために職員のモラルをどう高めていけるかがポイント。状況の変化に対応できなかったとの報告書の指摘にあるように、メーカーからの支援体制、諸外国のFBR開発撤退等の情勢変化により、設立当初は高速炉開発などの夢に向かっていた動燃が、現在は、研究者が自分の成果が役立てられるか疑問を持っている。それが、現在の動燃から力を奪ったのではないか。新法人設立の検討においては、そうした視点が重要。(松浦委員)
- 指摘の点は当部会の重要なマニフェストと認識。(鈴木部会長)
- 技術者と研究者には確かに違いがある。一般の技術者は、モノを作ることに喜びを感じるが、研究者は世界に先駆けてという夢が一番の原動力であると考え。(岡野取締役)
- 新法人を魂の入ったものにするには、裁量権の拡大及び経営の外部評価つまり経営審議会の二つがポイントになる。特に、経営審議会は形骸化しないよう事務局を独自にもつ等、本当に機能するものとすべき。その点は十分な検討が必要と考える。また、FBR開発は、Na漏洩の失敗を乗り越えていくものであり、安全という名のもとに絶対漏れませんと言ってしまえば、現場は何もできなくなる。また、東海アスファルト施設の事故で原子力の危機管理を議論するのもお粗末。マスコミを怒らせたこと自体を危機とみるならまだしも、あの程度を危機というのはおかしい。(森顧問)
- 原子力はエネルギー問題にも関わることであり、コストダウンによる安全性の手抜きがないよう配慮が必要。また、安全の確保においては、民間や請負との責任体制の明確化が必要。放射能に対する安全対策はやっているようだが、火災等への対応は考えられていない。ハードとソフトの両面からの整備が必要。(次郎丸顧問)
- マニュアルどおりにいかないのが事故であるから、日頃の訓練が重要である。よ

って、原子力施設の職員が訓練できる場を作るべき。また原子力防災では、地域との連携が必要で、自治体側も特殊なものだから入り込めないという意識ではいけない。誘致した側もそういう点を知った上で、参画するようにして、それぞれの役割分担が必要。これらの点は、動燃だけでなく、原子力施設全般でも考えていくべき。(次郎丸顧問)

○経営の外部評価の仕組みを作る際には、何をどう評価するかを決めておくことが必要。そして、その透明性をどう確保していくかを、当部会で考えていくべき。(久米顧問)

○経営の外部評価は、経営の問題とともに社会に対して開かれた体制の一環でもあると認識している。(加藤委員)

○個人的には、FBR開発はナトリウム漏洩がポイントと考える。ナトリウム技術を取扱う体系を確立することが必要不可欠である。一方、原子炉内のふるまいは軽水炉技術で基本的にカバーできると考える。(松浦委員)

○裁量権の問題が報告書で最も重要なポイントであるが、その点について当部会として何が出来るかは重要かつ難しい点である。経営審議会の設置とその機能強化が一つの方向であるが、それについては今後意見を聞いていきたい。他の例を調査することも必要と考える。また、他の特殊法人との横並びも念頭に置くことが必要。(鈴木部会長)

○裁量権問題に関する当部会の検討範囲についての議論も必要。裁量権を重視する報告書の趣旨を尊重すれば、報告書をいわばグランドデザインとして、部会では概念設計程度のことをシステムとして検討するのが良いのではないか。その上で新法人が自らの意志で進めていくことが大切。また、新法人の検討では特殊法人間の横並びを気にするより、一歩進んだ特殊法人を考えていくようにしてほしい。(外門委員)

○特殊法人の横並びを越えるよう努力したい。他省庁との調整にも本腰で取り組んでいく。(事務局)

○新法人については、なるべく最もふさわしい形で経営できるように努めるのが監督官庁の役目と認識。その点では、特殊法人よりは例えばエージェンシー等が適切ということもあり得る。いずれにせよ、どうあるべきかを科技庁として最大限の努力をし、真剣に検討していきたい。(石田事務次官)

(6) 部会長より、当部会は作業を行っていく場であり、委員会等とは異なるものである旨説明があり、今後、タスクフォースを中心に実務作業を行っていく過程で、委員及び顧問に対し、適宜個別に相談をお願いしたい旨依頼があり、閉会となった。

新法人作業部会（本会合）議事次第

I. 日 時： 平成9年8月22日（金） 13：30～15：30

II. 場 所： 科学技術庁 第1、第2会議室

III. 議 事：

1. 資料確認

2. 議 題

- (1) 新法人作業部会の構成について
- (2) 動燃改革検討委員会報告書の概要について
- (3) 作業の進め方について
- (4) 今後の検討の視点について
- (5) その他

IV. 配布資料：

- 資料第1－1号 新法人作業部会の構成
- 資料第1－2号 動燃改革検討委員会報告書の概要
- 資料第1－3号 今後の作業スケジュール
- 資料第1－4号 動燃の抜本的改革と新法人設立のための平成10年度予算要求
＜参考資料＞
平成10年度動力炉・核燃料開発事業団／新法人予算概算要求概要
- 資料第1－5号 動燃改革に係る検討の視点

(席上配布資料)

- 「動燃改革の基本的方向」（動燃改革検討委員会報告書）
- 別冊「動燃の体質及び組織・体制の改革に関する調査報告書」
（アーサーアンダーセン報告書）
- 動力炉・核燃料開発事業団の概要
- パンフレット「どうねん」

新法人作業部会の構成

平成9年8月22日
新法人作業部会

構成員

(部会長) 鈴木 篤之 東京大学教授

加藤 康宏 科学技術庁原子力局長

近藤 俊幸 動力炉・核燃料開発事業団理事長

外門 一直 電気事業連合会副会長

永井 康男 三菱重工業株式会社取締役副社長
(前(社)日本電機工業会原子力政策委員長)

松浦祥次郎 日本原子力研究所副理事長

顧問

[動燃改革検討委員会]

久米 均 中央大学理工学部経営システム工学科教授

[一般防災]

次郎丸誠男 消防庁消防研究所長

[産業技術]

武田 康嗣 (株)日立製作所専務取締役

[原子力産業全般]

森 一久 (社)日本原子力産業会議副会長

[国際関係]

薬師寺泰蔵 慶応義塾常任理事

[法律]

山内 喜明 弁護士

(参考)

新法人作業部会等の設置について

平成9年8月6日
科学技術庁

1. 趣旨

動燃改革検討委員会の報告書を踏まえ、動力炉・核燃料開発事業団の改革を推進するとともに、新法人への改組の具体化を図るため「新法人作業部会」を、また、これを補佐するため「新法人タスクフォース」を、関係各界の協力を得て科学技術庁に設置する。

2. 新法人作業部会の事務

- (1) 新法人の経営、組織・人事、安全強化、開かれた体制整備等新法人の具体的組織体制に関すること。
- (2) 新法人が実施すべき事業の計画に関すること。
- (3) その他、意識改革等動力炉・核燃料開発事業団の改革の推進に関すること。

3. 新法人作業部会の構成

- (1) 構成員は別紙のとおりとし、若干名の学識経験者からなる顧問を置くことができる。
- (2) 構成員及び顧問は、必要に応じて追加することができる。

4. 新法人タスクフォース

- (1) 新法人タスクフォースは、動燃改革検討委員会の報告書を踏まえ、所要の個別事項について調査検討を行う。
- (2) 新法人タスクフォースに統括チーム及び個別課題チームを置く。

5. 期間

平成9年8月6日から、概ね新法人の発足までとするが、具体的な改革の進捗状況に応じ、適宜見直しを行うものとする。

6. その他

作業の進捗状況について、適宜、動燃改革検討委員会に報告し、その意見を聞く。

(別紙)

新法人作業部会の構成

構成員

(部会長) 鈴木 篤之 東京大学教授

加藤 康宏 科学技術庁原子力局長

近藤 俊幸 動力炉・核燃料開発事業団理事長

外門 一直 電気事業連合会副会長

永井 康男 三菱重工業株式会社取締役副社長
(前(社)日本電機工業会原子力政策委員長)

松浦祥次郎 日本原子力研究所副理事長

顧問

久米 均 中央大学理工学部経営システム工学科教授

動燃改革検討委員会報告書の概要

第1部 動燃改革の基本認識

○原子力政策と動燃

将来のエネルギー源確保のための核燃料サイクル実現に向けた開発は、エネルギー安全保障とともに、国際貢献につながるもの。動燃は、その開発の主演として、国民から負託を受け、事業を実施。

○動燃問題の構造

- ・ 動燃は、基本意識、方法などを異にする「先例のない研究開発」、「原子力であるが故の高い安全性」及び「競争力ある技術の供給」の同時的実現という困難な課題を追求しなければならなかった。
- ・ これに対し、動燃は、自らを取り巻く様々な状況の変化に的確に対応できない「経営の不在」という状況にあった。

第2部 動燃改革の基本的考え方

○経営不在の詳細

- ・ 研究開発への偏重などによる「安全確保と危機管理の不備」。
- ・ 外界の反応を得るための発信を怠った「閉鎖性」。
- ・ 業務や組織の適正な管理を困難とした「事業の肥大化」。

○改革のデザインの基本

- ・ 明確に設定された裁量権、明確な事業目標の設定とその的確な評価、新組織の経営体の自己変革と経営の外部評価などを条件とする強力な経営が必要不可欠。
- ・ 新法人の事業については、領域を限定する必要があり、見直しの明確な基準を定め、新法人が実施すべき事業を特定。

第3部 改革の実現に向けて

○改革の具体化の方針

- ・ 事業を抜本的に見直し、動燃を改組して新法人を組織。
- ・ 新法人は、核燃料サイクルの確立に向け、実用化を目指したプロジェクト指向型の研究開発を遂行。

○経営の刷新

- ・新法人は、原子力委員会の定める長期計画等を受け、明確な事業目標を策定。
- ・経営に第三者による外部評価の機能を導入。
- ・人事交流や研修等による職員の意識改革を徹底。
- ・業務遂行は新法人の裁量。科学技術庁は結果を評価・監査。

○新法人が実施すべき主たる事業

- ・高速増殖炉開発及び関連核燃料サイクル技術開発
- ・高レベル放射性廃棄物処理処分研究開発

○撤退すべき事業

- ・海外ウラン探鉱
基本的に民間活動に委ね、現在の鉱区の権益は適当な過渡期間において、民間等に移管するか、または廃止。
- ・ウラン濃縮研究開発
民間に技術移転。ウラン濃縮原型プラントについては、立地地元自治体等とも協議し、適切な過渡期間において運転を停止し、濃縮機器の廃棄技術の研究に活用。
- ・新型転換炉開発
基本的に撤退。「ふげん」については、立地地元自治体等とも協議し、適切な過渡期間において運転を停止し、廃炉研究に活用。

○安全確保の機能強化

- ・研究開発偏重を排し、運転管理部門と研究開発部門を分離。
- ・運転管理に電力などの民間の能力や経験を活用。
- ・一般防災の視点を強化。
- ・万全な危機管理体制の確立。

○社会に開かれた体制

- ・立地地元重視の観点から、本社を立地地域に設置。
- ・国民への発信による自己革新を基本とした情報公開や広報の徹底。
- ・国内外に開かれた研究開発体制を確立。
- ・地域住民等の理解や支援が得られるよう地域社会と共生。

あとがき

- 動燃改革の具体化を関係各界の協力を得て行う作業部会の科学技術庁への設置と、本委員会によるその進捗状況のチェックを提案。

今後の作業スケジュール

平成9年8月22日
新法人作業部会

1. 作業部会の検討期間

作業部会は、概ね新法人への改組法案の成立（来春を目途）を目安に改革の具体案を提案し、その後は、新法人の発足準備に向けた検討に引き継ぐ。

2. マイルストーン

スケジュール設定の際に配慮すべきマイルストーンは次のとおり。

- (1) 予算概算要求・組織要求（本年8月末）
- (2) 予算政府原案決定、組織要求内示（本年12月末）
- (3) 新法人への改組法案国会提出（平成10年2月上旬）
- (4) 新法人への改組法案成立見込み（平成10春頃を目途）
- (5) 新法人の発足（平成10年秋頃を目途）

動燃の抜本的改革と新法人設立のための 平成10年度予算要求

平成9年8月
科学技術庁

平成10年度は、動燃改革検討委員会の報告書に基づき、新法人作業部会の検討を踏まえ、経営、組織等を抜本的に見直し、安全確保の機能強化と社会性の充実等を図った新法人に改組することにより、国民の信頼の回復に努める。

なお、具体的な要求額は、一般会計、特別会計合わせた政府支出金ベースで1,481億円(1,598億円、対前年度117億円(7.3%)減)となっている。

I 主要事業

(1) 高速増殖炉開発

- 「もんじゅ」維持管理等 119億円(173億円)
安全確保を前提に経費を削減しつつ、「もんじゅ」の維持管理等を行う。

(2) 再処理

- 東海再処理工場維持管理 0.2億円(0.2億円)
(借入金等を含めた維持管理費 63億円(82億円))
安全確保を前提に経費を削減しつつ、再処理工場の維持管理を行う。

(3) 高レベル放射性廃棄物処分

123億円(125億円)

2000年前までに予定している地層処分の技術的信頼性や技術的掘り所を明らかにする第2次とりまとめに向けて、引き続き所要の研究開発を行う。

(4) 整理事業

- 新型転換炉開発 10億円(51億円)
(売電収入等を含めると 125億円(191億円))

新型転換炉原型炉「ふげん」は、立地地元自治体等とも協議し、適切な過渡期間において運転停止。

平成10年度は、安全確保を前提に運転経費を削減するとともに、研究開発についても大幅に削減し、成果のとりまとめに入る。

○ウラン濃縮開発 12億円(12億円)
(操業収入等を含めると 53億円(70億円))

人形峠の原型プラントは、立地地元自治体等とも協議し、適切な過渡期間において運転停止。

平成10年度は、安全確保を前提に運転経費を削減するとともに、研究開発についても大幅に削減し、民間への移転のため成果のとりまとめに入る。

○海外ウラン探鉱 3億円(10億円)
(権益譲渡対価収入を含めると 4億円(10億円))

調査探鉱及び技術開発を中止するとともに、現在の鉱区の権益については、適当な過渡期間において民間等に移管、又は廃止する。

II 動燃改革

(1) 経営の刷新

○経営審議会(仮称)の設置 0.1億円(0)
国民、国の政策、社会等との乖離を未然に防ぐため、経営に第三者による外部評価の機能を導入する。

○職員の意識改革のためのセミナー、研修会の開催 0.2億円(0)
個々の明確な問題意識を醸成し、自己革新や組織改革を可能とさせる風土を形成。

(2) 安全確保の強化

○危機管理情報システムの整備 15億円(0)
各事業所、施設ごとの事故情報の円滑な伝達をめざし、テレビ会議システムの整備や事故情報、施設情報等のデータベース整備等を行う。

○安全対策費 63億円(0)
アスファルト事故後の施設・設備の一斉点検結果を踏まえ、老朽化施設、設備等の改造、遠隔監視装置の追加等の安全対策を講じる。

(3) 社会に開かれた体制

○本社の立地地域への移転 6億円(0)
本社機能の移転に必要な予算措置を行う。

○情報発信の強化 4億円(1億円)
「情報公開指針」に基づき、各種情報の公開を促進するとともに、地元根ざした広報活動を展開する。

平成10年度 動力炉・核燃料開発事業団／新法人 予算概算要求概要

平成9年8月22日

科学技術庁

動力炉・核燃料開発事業団

目 次

(I) 平成10年度予算概算要求編成に当たっての基本的考え方	1
(II) 平成10年度予算概算要求 基本的考え方及び主要事項	2
(1) 重点的に進める事業	
(2) 過渡的措置をとる事業	
(3) 安全対策、危機管理体制の強化、信頼性の向上	
(4) 開かれた組織への変革、地元重視の体制	
(III) 平成10事業年度予算概要（要約）	6

〔1〕平成10年度概算要求編成に当たっての基本的考え方

動燃事業団は「原子力開発利用長期計画」に基づき、各専門部会等の検討結果に沿って安全と核不拡散を前提として、核燃料サイクル利用技術開発及び高レベル放射性廃棄物処分研究等を着実に進めてきたところであるが、「もんじゅ」の事故及び「アスファルト固化処理施設」の火災爆発事故の発生と一連の事故の不適切な対応により、動燃事業団の存廃にまで及ぶ批判を受け、動燃改革検討委員会により組織機能、体制の抜本的改革、役職員の意識改革等の諸改革を指摘した報告書がとりまとめられるに至った。

平成10年度の概算要求編成に当たっては、報告書の基本的方針を具体化する作業部会での検討状況を踏まえ、経営、組織等を抜本的に見直し、安全確保の機能と社会性の充実等を図った新法人に改組するべく、以下の方針で概算要求することとした。なお、組織については、現在作業部会で検討中。

(1) 重点的に進める事業

高速増殖炉開発とそれに関連する燃料サイクル技術開発および高レベル放射性廃棄物処理処分の研究開発を柱として事業目標を明確にして業務を集約し、核燃料サイクルの確立に向け、長期的な観点から実用化を目指したプロジェクト指向型の研究開発を遂行する。

(2) 過渡的期間後廃止する事業

① 海外ウラン探鉱については調査探鉱及び技術開発を中止し、現在の鉱区の権益については、適当な過渡期間において民間等に移管又は廃止する。

② ウラン濃縮については、これまでの技術開発についてとりまとめに入り、民間に技術移転していく。また、原型プラントについては、適切な過渡期間を前提に運転を継続。

③ 新型転換炉の研究開発については、とりまとめに入る。また、ふげんについては、適切な過渡期間を前提に運転を継続しつつ廃炉研究を行う。

(3) 安全対策、危機管理体制の強化、信頼性の向上

① 施設、設備の安全性の維持、信頼性の高い運転管理の観点から、アスファルト事故後の一斉点検結果を踏まえた施設、設備の安全対策を講じるとともに、安全管理体制を強化するため、研究開発部門と運転管理部門を分離する。

② テレビ会議システムや事故情報等の集中管理システム等の整備による危機管理体制の強化並びに業務の品質及び信頼性を高めるための活動の強化、促進を図る。

(4) 開かれた組織への変革、地元重視の体制

① 本社機能についてはスリム化を図り、立地地元重視の観点から、茨城県東海村、福井県敦賀市へ移転する。また、地元における対話型集会、広聴機能を強化し、情報発信を進める。

② 国内外の大学、研究所等から任期付研究員、国際特別研究員などを受入れ、外部に開かれた研究体制とする。また、各種の研修受講などを通して、外部との交流を促進する。

③ 原子力平和利用の国際貢献として、これまで培ってきた高速炉・プルトニウム利用技術を基に、国際的な情報発信の拠点としての機能を果たすとともに、核不拡散の観点から国際協力を行う。

〔II〕平成10年度予算概算要求 基本的考え方及び主要事項

(1) 重点的に進める事業

〔1-1〕高速増殖炉の研究開発

○ 高速増殖炉の研究開発

高速増殖炉固有の特徴（高速中性子の利用、超ウラン元素の有効利用、ナトリウムの利用）に関する研究開発を行い、安全性・信頼性・経済性に優れた高速増殖炉の技術体系を確立するための研究開発を行う。また、「もんじゅ」の維持管理等を行う。

〔1-2〕関連する核燃料サイクル

○ MOX燃料の高性能化研究開発

FRの経済性を向上させるため、核燃料サイクルコストの低減及び炉心のコンパクト化等を目指した技術開発を推進する。

○ 高速増殖炉使用済燃料再処理技術開発

高速炉燃料再処理の要素技術の開発を行う。

高速炉使用済燃料の特徴に対応したプロセスの高度化、新型機器の開発等の再処理技術開発等を実施。

〔1-3〕高レベル放射性廃棄物処分研究開発等の推進

○ 高レベル放射性廃棄物処分研究開発等の推進

高レベル放射性廃棄物処分研究開発及びこれらの基盤となる地層科学研究については、処分の技術的信頼性や技術的頼所を提示するための「第2次取りまとめ」を2000年前までにを行うとともに、引き続き安全標準化や信頼性に関する研究を進める。

〔2〕過渡的措置をとる事業

○ 海外ウラン調査探鉱

海外ウラン探鉱については、基本的に民間活動に委ねることとし、現在の鉱区の権益については、外国、共同事業者等に配慮しつつ、適当な過渡期間において、民間等に移管するか、または廃止する。

○ 新型転換炉開発

新型転換炉開発については、その役割が終了しつつあることから、基本的に撤退する。「ふげん」については、立地地元自治体等とも協議し、適切な過渡期間において運転を停止し、廃炉研究に活用する。

○ ウラン濃縮技術開発

ウラン濃縮技術開発については、動燃の技術を基に、事業化が進められていることから、新法人として、技術、人材面等で協力しつつ、民間に技術移転する。

また、人形峠事業所のウラン濃縮原型プラントについては、立地地元自治体等とも協議し、適切な過渡期間において運転を停止し、濃縮機器の廃棄技術の研究に活用する。

〔3〕安全対策、危機管理体制の強化、信頼性の向上

○ 安全対策

「アスファルト固化処理施設」において発生した火災・爆発事故に鑑み行った、全事業所の放射性物質及び化学物質を取り扱う施設・設備（危険物、高圧ガス含む）の安全性の一斉点検の結果を踏まえ、平成10年度は、老朽化対策とともに施設内監視ITVの設置、放射線モニタの追加設置等の安全性向上に係る設備強化を行う。

○ 危機管理体制、緊急時情報システムの整備

「もんじゅ」及び「アスファルト固化処理施設」の事故を受けて、事業団の危機管理体制を強化するため、緊急時情報システムの構築に着手する。平成11年度までに整備を行うが、整備した部分から順次導入・実用化を行う。

○ 業務品質保証推進

「もんじゅ」及び「アスファルト固化処理施設」の事故により失われた技術的信頼と社会的信頼を回復するため、全社的に、業務の品質及び信頼性を高めるための活動を強化する。

〔4〕開かれた組織への変革、地元重視の体制

○ 情報公開推進、広報体制強化

「もんじゅ」及び「アスファルト固化処理施設」の事故により、動燃に対する失われた信頼の回復を図る観点から、各種情報の公開を促進するとともに、国民、特に地元重視の広報広聴活動を進め「開かれた法人」を目指した各種活動を積極的に展開する。

○ 任期付研究員・国際特別研究員制度の充実、核不拡散の観点からの国際協力

任期付研究員制度により、広く人材を糾合するため博士の学位を持った研究者を1～3年間の期間を限定して採用し、プロジェクト指向型基盤技術の研究業務に関連した研究テーマを研究者が大洗等の施設を活用し自主的に遂行し、研究者としての業績をあげていくとともに、新法人の研究開発業務を効率的に推進する。

国際特別研究員制度により、核燃料リサイクル技術開発の高度化の更なる推進及び多岐にわたる研究分野に対応するとともに、「もんじゅ」、大洗、東濃等の施設を将来のCOE化を目指すため欧米先進国の実績ある研究者に開放し、研究者の優れた能力を活用する。

原子力平和利用の国際貢献として、これまでに蓄積した高速炉・プルトニウム利用技術を活用し、現在G7諸国及びロシアにて国際協力により進められている解体核兵器プルトニウム処分策の研究に参加、協力する。

○ 先端原子力関連技術成果展開事業

社会に開かれた事業展開を図るため、これまでに開発した成果及びこれから創出される成果をもとに実用化を目指した研究開発を行い、技術成果の幅広い産業分野への活用を促進する。

○ 本社の移転

立地地元との連携の強化及び地元重視の観点から、経営判断を含む現場での意思決定の迅速化、危機管理機能の強化を目的として、動燃の本社機能を新法人に改組する時期にあわせて地元立地地点（東海村及び敦賀市）に移転し、「地元重視の法人」を推進する。

〔Ⅲ〕平成10事業年度予算概要（要約）

平成10年度事業予算概要(要約)

(単位:百万円)

(特別会計)

主要事項	平成9年度額	平成10年度概算	備考	()内は9年度予算額
高速増殖炉開発	22,888	17,914	「もんじゅ」設備維持管理 「もんじゅ」機器健全性のための改善方策検討等 「もんじゅ」の安全対策のための改善方策検討等	9,873(13,450) 0(3,896) 1,992(0)
動力炉開発共通	⑩ 15,144 39,897	36,607	緊急時情報システムの整備 リサイクル機器試験施設の建設 プルトニウム燃料第3開発室操業	1,474(0) (⑩10,000) 11,724 (13,917) 4,824(5,043)
使用済燃料再処理	⑩ 6,131 15,183	⑩ 16,127 10,746	東海再処理工場維持管理費等 〔借入金等を含めた維持管理費〕 再処理低レベル廃棄物処理技術開発施設 (LWTF)本体工事 貯槽新設工事	20(661) 6,326(8,178) (⑩10,054) 2,294 (⑩ 6,131) 6,073 (⑩ 4,796) 1,484(0)
整理事業	6,309	2,231	新型転換炉研究開発関連経費 ・「ふげん」運転 ・「売電収入を含まれたた ウラン濃縮技術プラント ・濃縮原料ラジウム等 〔操業収入を含めた運転費〕	1,031(5,087) 508(2,226) 11,993(15,148) 1,200(1,222) 116(0) 2,661(3,224)
安全対策	0	⑩ 990 5,288	プルトニウム燃料製造施設等 再処理工場関連	502(0) 2,002(0)
特別会計合計	⑩ 21,274 109,077	⑩ 17,117 100,222		
一般会計+特別会計	⑩ 29,852 159,787	⑩ 20,323 148,071		

平成9年8月22日
新法人作業部会

動燃改革に係る検討の視点

報告書の提案の要点	検討の視点	留意事項
1. 経営の刷新 (1) 法人経営の拡大と行使 ・ 裁量権の外部評価 ・ 経営の外部評価 (2) 人事制度の刷新 (3) 職員の意識改革 (4) 科学技術庁の役割	○ 裁量権の実態把握 ○ 経営に関する外部評価の実効性 ○ 意識改革の具体的手段 ○ 科学技術庁の指導監督の合理化	○ 特殊法人としての横並び ○ 意識改革の事例調査
2. 新法人の事業 (1) 実施すべき主要事業 ・ 高速増殖炉開発及び関連 核燃料サイクル技術開発 ・ 高レベル放射性廃棄物 処理処分研究開発 (2) 事業の整理縮小 ・ ウラン濃縮研究開発 ・ 海外ウラン探鉱 ・ 新型転換炉(ふげん) (3) その他 ・ 民間への技術移転	○ 事業目標、事業計画の策定 ○ 人材を含めた円滑な技術移転	○ 具体的目標設定は新法人の裁量 ○ 地元との協議を踏まえた整理 計画の策定(動燃と科学技術 庁が調整。新法人に引き継ぎ。) ○ 電力等関係機関との連携確保

報告書の提案の要点	検討の視点	留意事項
<p>3. 安全確保の機能強化</p> <p>(1) 運転管理部門の独立した運用 ・民間能力の活用 ・請負会社との連携</p> <p>(2) 安全確保の基盤整備 ・一般防災の視点 ・安全確保支援部門の確立 ・第三者安全評価・支援</p> <p>(3) 危機管理 ・危機管理室の設置 ・事故時動員体制の整備</p> <p>(4) 教育訓練</p> <p>(5) インフラ整備 ・マニユアル、システム等の整備</p>	<p>○責任体制の明確化</p> <p>○一般防災の積極的導入の方策の検討</p> <p>○事故時、事故後に配慮した動員体制 ○マニユアルの確立</p> <p>○事例研究、実災害、全職員参加を考慮したプログラムの整備</p> <p>○迅速性に配慮した通信システムの構築</p> <p>○事故関連情報データベース等の整備</p>	<p>○現場の裁量と責任</p> <p>○要員の個々の役割分担</p> <p>○抜打ち訓練の実施</p>
<p>4. 社会に開かれた体制</p> <p>(1) 広報・情報公開 ・情報の自主的公開 ・広報の専門家の養成・確保</p> <p>(2) 開かれた研究成果の還元 ・研究開発成果の社会への還元 ・他機関との連携、国際協力</p> <p>(3) 地域社会との共生 ・本社の立地地域への設置 ・地域との連携強化 ・原子力防災の強化</p>	<p>○自主的かつ分かりやすい情報公開</p> <p>○広報活動への国民からのフィードバック</p> <p>○技術成果のスピノフ効果</p> <p>○原子力分野の国際貢献</p> <p>○東海村と敦賀に本社機能を設置 ○地方自治体等関係機関を含めた地域防災の検討</p>	<p>○情報伝達の迅速性・的確性</p> <p>○事業所間の横断的連携</p>

新法人作業部会・本会合

第2回

平成9年10月28日

新法人作業部会本会合の結果概要について

平成9年10月31日
科学技術庁

1. 日 時 平成9年10月28日（火）15:00～17:00
2. 場 所 科学技術庁 第1, 第2会議室
3. 議 題
 - (1) 全体の作業スケジュールについて
 - (2) 動燃改革の検討状況について
 - (3) 動燃における改革について
 - (4) 動燃各事業所の現地調査について
 - (5) その他

4. 結果概要

(1) 全体の作業スケジュールについて

新法人タスクフォースより、今後のスケジュールとして、11/25に本会合を開催し動燃改革の基本的な構想について検討を進め、12/2に動燃改革検討委員会を開催し、検討状況を報告、了承を得たい旨説明し、了承された。

(2) 動燃改革の検討状況について

新法人タスクフォースより、事業、経営、意識改革、安全、社会に開かれた体制、組織など改革の主要事項の検討状況について説明がなされ、議論が行われた。主な議論は以下のとおり。

○意識改革について、組織のモラル低下の原因はトップ層の責任の不足が原因といった意見や経営者の責任と職員の責任をどうするのか等の意見が出され、経営者を含めた意識改革について検討することとされた。また、意識改革の検討にあたっては、これまでの事故をきちんと分析し、どういう意識改革をすれば二度と同様のことが起きないかを検証すべきといった意見や研究者とは目新しい華やかな研究を行うばかりでなく、FBRをシステムとして完成させるのも重要な役目という意識改革が必要との指摘がなされた。

○安全の確保は非常に重要な柱であるが、安全管理部門は非生産的部門であるため置き去りにされる傾向がある。新法人においては、安全部門が軽視されない

よう配慮するとともに、他部門との調整のために対応が遅れたりといったことのないよう、経営上の配慮が必要であるといった指摘がなされ、今後の作業の中で反映させていくこととされた。

○事業に関係して、近年の動燃職員の意識が低下しているのは、事業の将来展望が描けないことが最大の要因との指摘がなされ、また、従来の動燃の研究者は研究開発の面で必ずしも恵まれた状況ではなく、新法人では研究開発をする誇りを持てるようにすることが重要等の意見も出された。そうした点について議論した結果、今後新法人の事業の検討の際に、どういう展望が考えられるかといった視点も含めて検討を行っていくこととされた。

○開かれた体制について、地球規模的なエネルギー保障等を含めた国際的な面での新法人の役割といった観点から、従来以上に幅広い人材の確保が必要であるとの意見や、安全に関わる個々の職員の業務を明確化することにより、できるだけ素早く情報がトップに伝わる仕組みを構築することが重要との意見が出され、そうした視点も考慮して作業を進めることとされた。

(3) 動燃における改革について

動燃事業団より、意識改革、業務品質向上、安全性向上等、新法人発足までの移行期間に動燃として自ら取り組んでいる改革の状況について説明がなされた。

(4) 動燃各事業所の現地調査について

新法人タスクフォースより、9月中旬から10月初めにかけて実施された動燃各事業所への現地調査（第1次調査）の結果概要について中間的な報告が行われた。

本調査結果の改善事項で指摘されている廃棄物関係については、将来の新法人の重要な課題である旨確認がなされ、今後の業務展望を考える中で、取り組みの方向を考えていくこととされた。

(以上)

新法人タスクフォース本会合(10/28)結果 (主たるコメント)

長屋委員：法律事項はどのような点か。

今村審議官：^認経済委員会、基本方針は設置法で法定。中長期事業計画は目下のところ法定せず。事業は、この場での結果が読めるように工夫する。

森顧問：経営不在は、経営者の意識改革が重要。役員の品格といった問題もある。役員の強いリーダーシップでやるということが、役員と職員の責任関係を整理する必要がある。考え方、サジェスションなりとも示して欲しい。

今村審議官：その点は課題としたい。

鈴木部会長：理事長の裁量権の問題か。役員の責務については現場との関係を重視し、事業所担当の理事を置くことも検討中。

次郎丸委員：職員の意識改革とあるが、今般の一連の事故で何が問題であったかを十分に検討すべき。「ここに書いてあることをやれば事故は起きないのか」との議論を呼ぶ。一般会社は事故が起きれば倒産するものもある。動燃は身分が安定しており、その分、責任感が薄いのではないか。経営審議会について、議論が経営を重視するあまり安全が置き去りにされることが心配。安全は非生産的であるが、安全を重視した組織とすべき。リストラ、リストラと言って安全へ配慮に欠けることのないようお願いしたい。

今村審議官：問題点としては、外部コンサルを入れて調査し、責任の不明確さなどが指摘されている。

鈴木部会長：動燃が実施している対策もある。安全部門の軽視の議論に対しては、運転管理部門の強化のための対応を考えている。

次郎丸委員：安全支援部門と企画部門で予算等の調整を図ることとされているが、調整の手続きを重視しすぎると時間ばかりかかって

しまい、迅速な対応が困難となるのでその点に配慮すべき。

山内顧問：動燃との関係は古い付き合いだが、この5、6年で動燃の意識が低下している感じがある。その理由としては、職員が仕事の展望を見いだせない点にあると思う。もんじゅの先がないといったことで、意気消沈してしまって、あとは廃棄物だけが残るといった感じがある。自分たちの将来に展望が見られなくなったことが重要な問題であり、本日のこの事業計画の案では希望がもてないのではないか。

鈴木部会長：その点については、吉川委員会からの宿題と受け止めており、今後検討していくことが必要。ただし、動燃の設立時と比較して、今日では諸情勢も大きく変わってきており、難しい問題であると認識している。

薬師寺顧問：将来の展望が無くては、意識改革も困難。動燃の国際的な役割についても明らかにすべし。エネルギーの保障や核不拡散といった問題は、技術者も重要であるが、そうした分野の専門家も必要であり、新しい人材の採用も必要ではないか。危機管理の問題に関しては、安全部門等の役割が何なのかを明確にして何か起こったときに関連情報が迅速に伝わるメカニズムが重要。

松浦委員：研究開発のための法人であり、研究開発と運転管理の問題でいうと研究開発が中心であることは明確であり、研究開発への偏重というのは一概には当てはまらない。動燃の個人の業績評価を考えると恵まれていないといえる。研究開発に対する自信と誇りを失ってはならない。個々人のアイデンティフィケーションを明確にしていくことが必要である。しかし、研究者としてピカピカのものが大切だという意識ではなく、もんじゅを隅から隅まで知っているといったことが重視されるような意識改革が必要。

武田顧問：如何なる組織でも職員のモラルの低下は上層部の意識の低下や責任感の低下が問題となって生じる。動燃の問題もまず経営者たる役員の実任が重要であり、その次に管理職の問題とすべき。

長屋委員：組織について、新たに組織を作れば良いと言うものでは

ない。縦横複雑になりすぎてはいないか。必要がなければすぐにスクラップすることも必要。

岡野委員：経営は人であり、トップと経営人の人選が重要。

新法人作業部会（本会合）議事次第

I. 日 時： 平成9年10月28日（火）15：00～17：00

II. 場 所： 科学技術庁 第1、第2会議室

III. 議 事：

1. 資料確認

2. 議 題

- (1) 全体のスケジュールについて
- (2) 動燃改革の検討状況について
- (3) 動燃における改革について
- (4) 動燃各事業所の現地調査について
- (5) その他

IV. 配布資料：

- | | |
|------------|-------------------------------|
| ○資料第2-1号 | 新法人作業部会の全体スケジュール |
| ○資料第2-2-1号 | 新法人の事業 |
| ○資料第2-2-2号 | 新法人の経営 |
| ○資料第2-2-3号 | 職員の意識改革等 |
| ○資料第2-2-4号 | 安全確保の機能強化 |
| ○資料第2-2-5号 | 社会に開かれた体制 |
| ○資料第2-2-6号 | 新法人の組織 |
| ○資料第2-3号 | 動燃における改革の推進状況 |
| ○資料第2-4号 | 動燃各事業所現地調査の実施状況について
(中間報告) |

V. 参考資料（席上配付資料）：

○安全性の総点検の実施状況について
(平成9年10月24日 動燃事業団)

○高速増殖炉研究開発の在り方（案）

(平成9年10月14日 原子力委員会高速増殖炉懇談会)

新法人作業部会の全体スケジュール

事項	8月	9月～10月	11月～12月	1月～3月	4月～6月	7月～9月
マイルストーン	・概算要求 (8月末)	・予算折衝 (10月～)	・予算案確定 (12月末)	・法案提出 (2月中)	・法案成立 (～6月)	・新法人設立 (秋頃)
作業部会全体	・検討項目抽出 ・スケジュール	・主要事項	・基本構想		・改革の提案 (最終成果)	・設立準備 (引継ぎ)
①主要事項		↑	↑			
②基本構想			↑			
③改革の提案					↑	
[現地調査等]	・ヒアリング	・現地調査				
本会合	8/22 ○	10/28 ○	11/25 ○		※	
改革検討委員会			12/2 ○		※	

※法案の審議状況等を踏まえ、6月初中旬頃を目途に開催予定
 本会合は必要に応じ開催

新法人の事業

平成9年10月28日

新法人タスクフォース

1. 主要業務の概要

動燃事業団が実施している業務を動燃改革検討委員会報告書（以下「委員会報告書」という）に基づいて見直し、新法人で当面実施すべき主要業務及び今後の課題を整理して示すと別添1のとおり。（別添1：「新法人における主要業務の概要」参照）

なお、高速増殖炉開発業務については、原子力委員会高速増殖炉懇談会の現時点までの検討状況を踏まえた暫定的なものである。

2. 中長期的視点からの事業の考え方

当面の主要業務を踏まえ、中長期的視点に立った新法人の事業の考え方を参考に示す。（参考：「中長期的視点に立った新法人の事業の考え方」参照）

新法人における主要業務の概要 (1/2)

平成9年10月28日

別添1

業務区分	主要施設		今後課題
	既設	設計建設	
高速増殖炉開発及びそれに関連する核燃料サイクル技術開発(レベル2) ○もんじゅ ○常陽及び照射試験	もんじゅ 常陽 照射後試験施設		動燃改設計委員会報告書を踏まえた当面の業務概要(案) ・安全性向上の状況等について地元の理解を得ることを前提に、所要の設備改善等の運転再開準備を進める。(FBR秘談会報告書(案)) ・燃料開発等のための試験施設として運転する。
○MOX燃料製造 ○FBR燃料再処理 ○核外廃棄物処理・貯蔵	第1開発室 第2開発室 第3開発室 RETF 第2 PWSF		・MOX燃料製造技術の民間への技術移転を進める。 ・第2期工事計画については、先進的核燃料リサイクル技術開発との連携の可能性を検討する。
高レベル放射性廃棄物処理処分の研究開発(レベル2) ○高レベル廃棄物処理 ○高レベル廃棄物処分	TVF ENTRY QUALITY 深地層の研究施設		・開発成果を技術移転する。 ・バックエンド専門部会及び処分懇談会の審議を進める。
軽水炉再処理研究開発(レベル3) ○軽水炉燃料再処理	再処理工場 LWTF		・六ヶ所工場の安定操業後は高速炉燃料再処理等の技術開発を行う施設としての活用を含め、研究開発のあり方を検討する。
先進的核燃料サイクル技術開発(レベル1) ○先進的リサイクル	CPF		・原子力委員会核燃料リサイクル専門部会の審議を踏まえて計画を検討する。

新法人における主要業務の概要 (2/2)

平成9年10月28日

業務区分	主要施設		今後課題
	既設	設計建設	
中止する業務(レベル0) ○フロンティア研究の一部	加速器		<p>動燃改革検討委員会報告書を踏まえた当面の業務概要(案)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・原則、他機関へ移管することとし、それまでの間、開発成果を取りまとめ、評価を実施する。
整理縮小事業(レベル4) ○新型転換炉 ○ウラン濃縮 ○海外ウラン探鉱	ふげん 原型プラント ブリンズメリード インシレーク		<ul style="list-style-type: none"> ・開発成果をまとめると共に、ふげんについては適切な過渡期間において運転を停止する。 ・原型プラントについては適切な過渡期間において運転を停止する。 ・適切な過渡期間において民間等に移管するか又は廃止する。
その他業務 ○事業廃棄物の管理			<ul style="list-style-type: none"> ・環境保全の観点から総合的な廃棄物管理を行う。
開かれた研究開発体制に伴う業務 ○成果の社会への還元 ○国際貢献・国際協力 ○大学等との連携			<ul style="list-style-type: none"> ・事業主体への技術の効率的な移転を進める。また広く他分野への成果の普及にも努める。 ・核不拡散の観点からの保障措置技術の提供を含め、国際協力を進める。 ・従来原子力分野に限定されていた施設・設備の利用を広く他分野にも開放する。

中長期的視点に立った 新法人の事業の考え方

(1)高速増殖炉及び関連する燃料サイクル技術の開発

- ・委員会報告書は、「人類の将来のエネルギーについて我が国が分担するオプションの実現という国民の負託」を実現すべき新法人の組織目標は、「必要な安全確保を条件として、競争力を持つエネルギー源としての閉じた核燃料サイクルをできるだけ速やかに実現すること」にあるとしている。分かりやすい言葉で言い換えれば、新法人の目標は、ウラン資源を、日本及び世界にとって、長期的に安全かつ安定的なエネルギー資源とするために必要な技術を確立することにある。
- ・高速増殖炉懇談会の報告書案においても、(a)我が国としては原子力を21世紀のエネルギー供給の一部として引き続き維持発展させるべきこと、(b)将来の原子力ひいては非化石エネルギー源の1つの有力な選択肢として高速増殖炉の実用化の可能性を技術的、社会的に追求するために、その研究開発を進めるべきことを記している。
- ・核燃料サイクルのうち新法人が国民の負託を受けて開発を行うのは、高速増殖炉、混合酸化物(MOX)燃料製造、及び使用済燃料再処理から構成される部分であり、プルトニウムをいわば中間媒体とし、ウラン資源の利用効率の飛躍的向上を目指している。

新法人が取り組む高速増殖炉技術は、プラント運転管理技術、燃料材料技術、システム設計技術、及びナトリウム技術に大別できる。

燃料製造技術及び使用済燃料再処理技術について、混合酸化物(MOX)ペレット燃料を使用し湿式再処理を行うサイクル技術が現状では最も実用化に近い技術と期待されているが、競争力のある技術体系を目指すには、現行工程の抜本的簡素化も視野に入れつつ、幅広い燃料形態及び再処理方法を検討する先進的リサイクル技術開発の推進が重要である。

更に、新法人はふげんの廃炉を行う必要があるが、今後原子炉の解体が世界的

に取り組むべき主要な事業の1つに掲げる必要があると考えられる。

- ・なお委員会報告書は動燃が経営の不在により事業の肥大化に陥ったことを反省し、新法人は経営機能を強化し又開発領域を限定すべきことを指摘しており、上記事業項目の選択は、このような委員会報告書の指摘に従ったものである。ただし、これらが「我々の未来、及びこれから生まれてくる人類のための保険」の意味を持つものとして進めるべきことが委員会報告書に記されていることを想起すれば、これらの技術開発の実施に際しては実施内容の重点化を図る必要があると考えられる。

(2) サイクル廃棄物環境保全技術の開発

以下の①及び②により、サイクル廃棄物環境保全技術の開発を、新法人は最も重要な事業の柱の1つに位置づける必要があると考えられる。

- ① [核燃料サイクル技術固有の特長の活用] 委員会報告書の冒頭で動燃の使命が「将来のエネルギー源、すなわち資源枯渇、地球環境劣化等の中で、その悪化を阻止するための一つの可能な選択肢としてのエネルギー源として、新しい原子力エネルギー技術の開発」と記されていることにも表れているように、地球環境保全に対する社会の関心は著しく高い。核燃料サイクル技術は、資源の枯渇対策又はエネルギーセキュリティの面とともに、地球環境劣化対策又は環境保全の面から、その選択肢としての有効性が検討される。これは、核燃料サイクル技術固有の優れた環境調和性に着目したものであり、新法人はその固有の特長を一層活かした体系の確立に向け技術開発を進める必要がある。

- ② [開発事業自体の環境調和性の向上] 一方、地球環境保全に対する社会の要求水準は極めて高く、全ての社会活動に高い環境調和性が求められつつある現況に着目する必要がある。

核燃料サイクルの確立に向けた技術開発自体にも放射性廃棄物の発生が付随する。従来実質的には優先的取組みを行うに至らず、その遅れが東海再処理工場アスファルト固化施設における火災爆発事故及び東海事業所ウラン廃棄物ピット問題を惹起し、結果的に動燃問題を一層深刻にしたことに注意する必要がある。

る。

(3)国際協力

- ・ 委員会報告書は、新法人が行う新しい原子力技術の開発を、高度な技術に支えられた高い生活水準を達成しながら、一方でそれを作動させるためのエネルギー資源を徹底的に欠くという特徴的な問題を持つ我が国が、その保有する高度な技術を用いて、我々の未来及びこれから生まれてくる人類のための保険という意味を持たせて行うものと位置づけ、新法人は国際貢献等を積極的に推進し核燃料サイクルの世界的拠点となることを目指すべきと記している。
- ・ 高速増殖炉懇談会の報告書案でも、核不拡散に努力すべきことに加えて、もんじゅを高速増殖炉研究開発の場として内外の研究者に対して広く開放していくことの重要性を記している。
- ・ これらを踏まえると、新法人は以下に係る国際協力を重要な事業として進める必要があると考えられる。
 - (a)高速増殖炉及び関連する燃料サイクル技術
 - (b)環境保全技術
 - (c)核不拡散技術

(4)中長期的視点に立った新法人の事業

- ・ 以上より中長期的視点に立った新法人の事業のイメージとして次のようなものが考えられる。
 - ①高速増殖炉及び関連する核燃料サイクル技術の研究開発
 - 高速増殖炉技術
 - 運転管理技術、システム設計技術、燃料材料技術、ナトリウム技術
 - MOX燃料の製造技術
 - 使用済燃料の再処理技術
 - 先進的リサイクル技術
 - ②サイクル廃棄物環境保全技術の研究開発
 - 高レベル廃棄物処分技術

TRU廃棄物環境保全技術

ウラン系廃棄物環境保全技術

施設の廃止等廃棄物環境保全技術

③平和利用技術の国際協力

高速増殖炉及び関連する核燃料サイクル技術

環境保全技術

核不拡散技術

新法人の経営

平成9年10月28日

新法人タスクフォース

新法人の経営については、委員会報告書を踏まえれば、事業計画の策定プロセスとその執行における裁量権の明確化及び透明性の高い外部評価メカニズムの導入が基本的な要件となる。

1. 新法人の裁量権（別添1：「新法人の経営の基本構図」参照）

(1) 国から与えられる使命

新法人の使命は、原子力委員会で定められる「原子力長計」及びこれを踏まえ主務大臣が策定する「基本方針」において明確化する。

(2) 新法人の裁量権

- ・新法人においては、理事長が上記の原子力長計及び基本方針に踏まえ、「中長期事業計画」を策定する。
- ・中長期事業計画は、理事会議の審議を経て、主務官庁と協議の上、「経営審議会」（後述）の意見を聞いて理事長が策定する。主務官庁は極力これを尊重するものとする。
- ・理事長は、中長期事業計画に基づき、認可予算の枠内において、毎年度、経営審議会の意見を聞いて「事業年次計画」を策定する。
- ・新法人においては、監事の機能の充実を図り、監査を強化する。
- ・主務大臣は、原則、毎年度の業務執行状況等に関して業務監査を実施する。

- ・ 理事長は、経営審議会の意見を聞き、必要に応じて中長期事業計画を見直す。

2. 経営体

経営体は、経営責任者たる理事長と執行機関としての理事会議及び評価・諮問機関としての経営審議会で構成する。(別添2：「経営体の構成」参照)

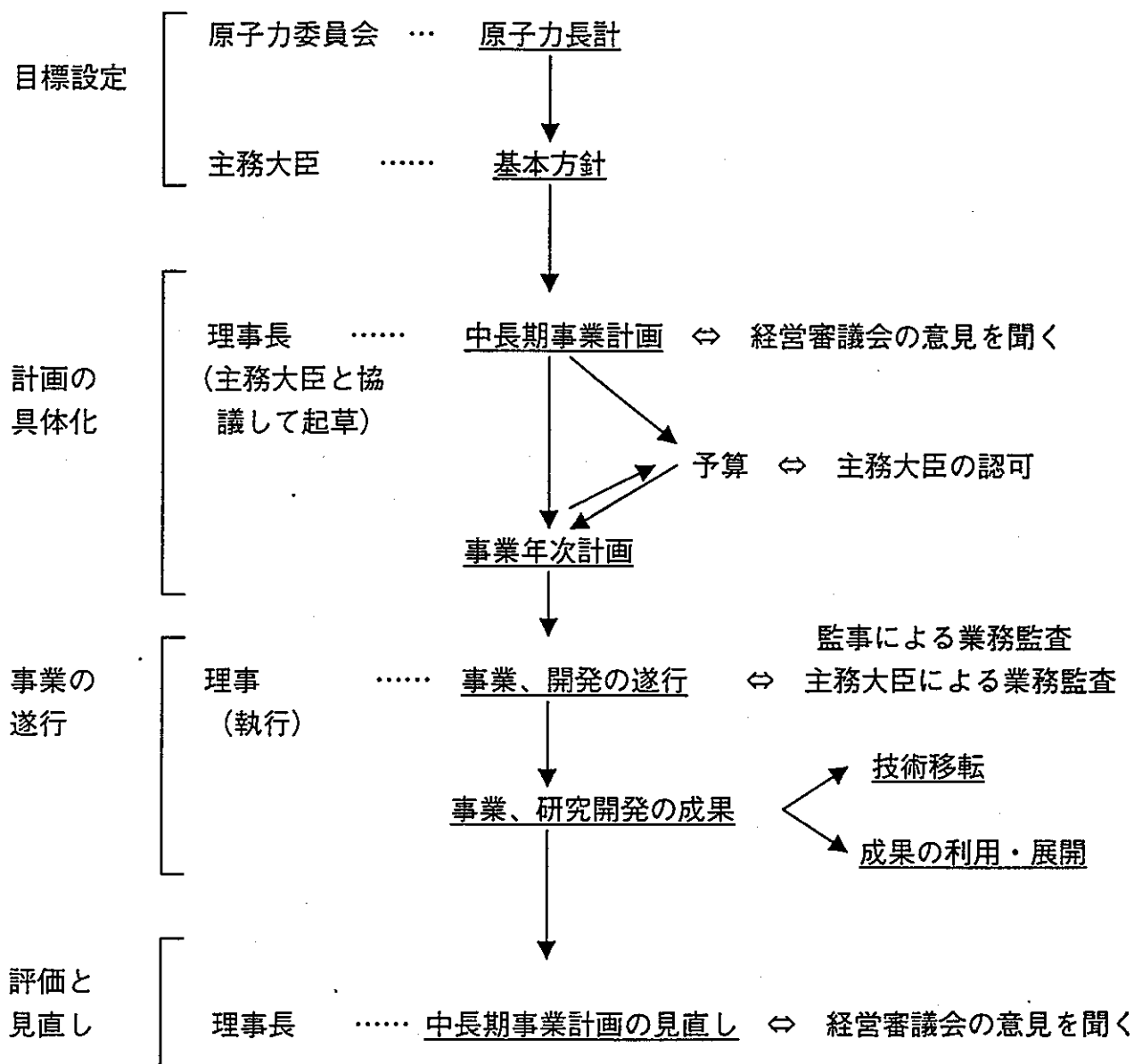
(1) 理事会議

- ・ 理事会議においては、非常勤理事として外部人材の活用を図る。
- ・ 理事長は、重要事項について理事会議に諮り、了承を得るものとする。

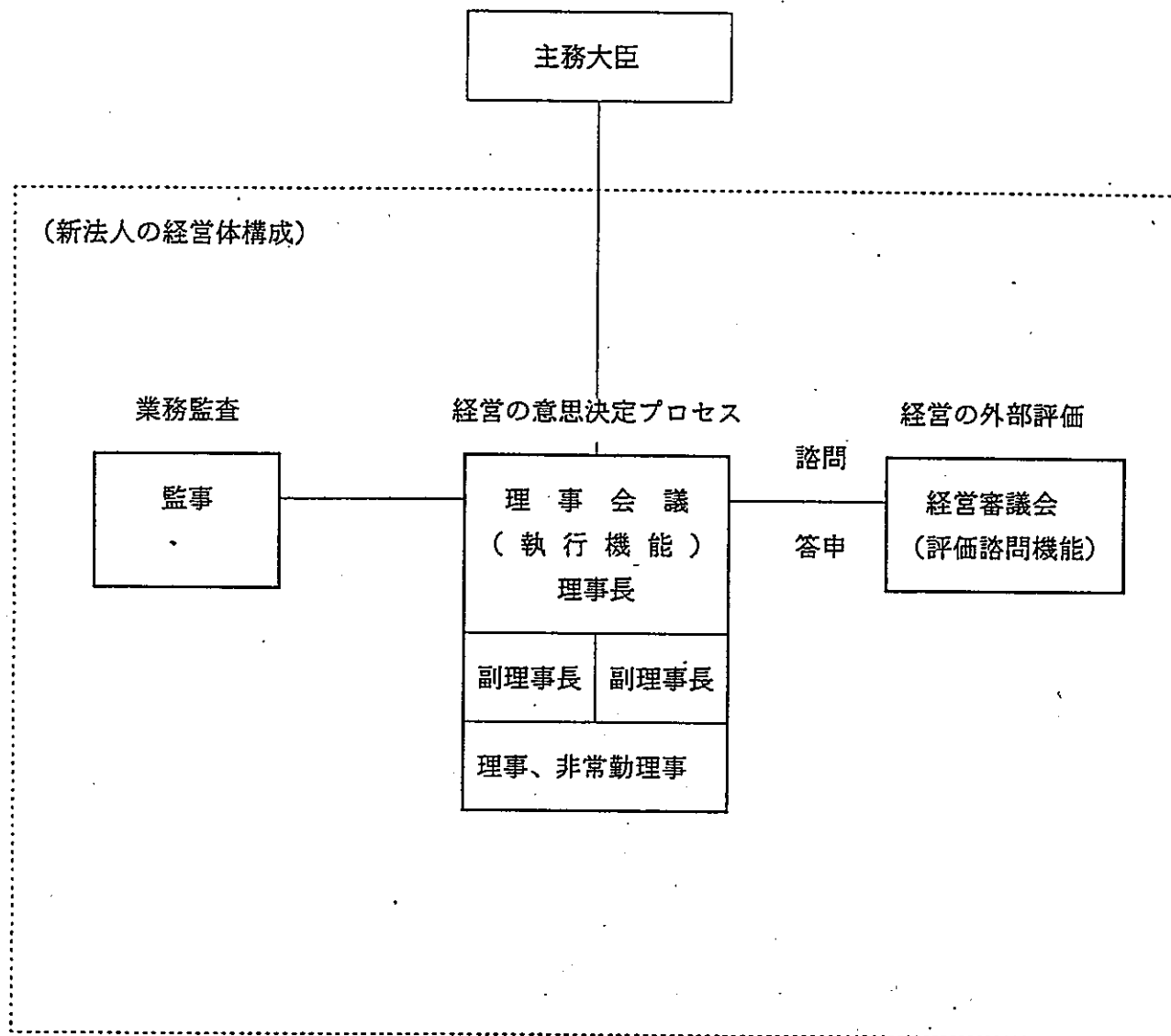
(2) 経営審議会

- ・ 経営の透明性と社会性を確保するため、経営に対する外部評価機関として、広く各界の人材で構成する「経営審議会(仮称)」を新法人法に基づいて新法人に設置する。
- ・ 経営審議会のメンバーは、理事長が主務大臣の認可を受けて任命する(副理事長及び理事と同様)。

新法人の経営の基本構図



経営体の構成



職員の意識改革等

平成 9 年 1 0 月 2 8 日

新法人タスクフォース

1. 職員の意識改革

意識改革は、開放的な職場環境を創出し、その中で個々の職員が、経営目標を共有し自己の責務と裁量を自覚するとともに、社会的使命感、環境変化への感受性、自己革新を可能とする前向きな姿勢を形成することを目標とし、そのために継続的な努力が必要とされる。新法人においては、動燃自らが行う改革における職員の意識改革を受け、以下の考え方により着実な意識改革を進める。なお、詳細は更に要検討。

- (1)新法人の発足時においては、動燃の実施した意識改革を再評価した上で引き継ぐべき点は引き継ぎ、新たに意識改革プログラムをスタートさせる。
- (2)意識改革は、教育研修、人事制度、人事交流等の面からのアプローチが必要であり、新法人においては I S O 品質保証認証を一つの目標として、着実に意識改革を推進していく。
(別添 1 : 「新法人における意識改革活動のイメージ」参照)
- (3)意識改革において最も重要な点は管理職の責任意識であり、管理職に関しては特に厳しい管理職研修を実施する。また、豊富な経験をさせるため、外部出向を管理職への昇任の条件とする。

更に、外部人材との交流による触発の機会を拡大し、開放性の確保を図るため、相当の規模で管理職クラスを中心とした人事交流を積極的に実施する。このため、人事交流計画を策定する。

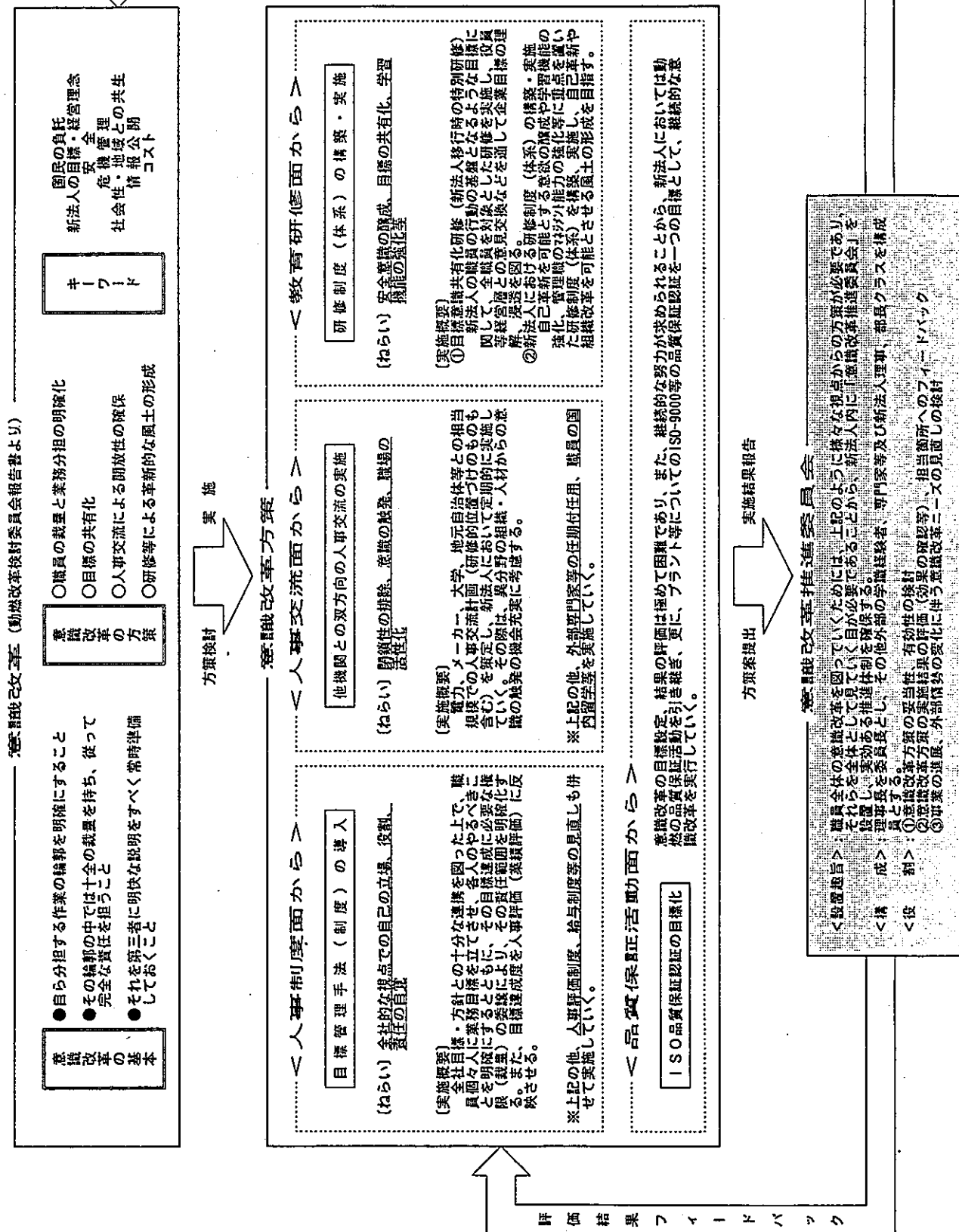
(別添2：「人事交流計画の考え方」参照)

2. 人事管理

人事管理に関しても、まず、現動燃が可能な限り実態として改革を推進することが必要である。新法人設立時には、これを受けてスタートするが、平成11年度以降、新たな経営体の下で更なる刷新を図る。なお、詳細については更に要検討。

(別添3：「人事管理に係る問題点」参照)

新法人における意識改革活動のイメージ(案)



人事交流計画の考え方

1. 人事交流の目的

民間、他機関及び海外との双方向の人事交流を活発に行い、異分野の組織・人材からの意識の触発の機会を充実させることで、職員の意識改革を図り、ひいては新法人の開放性を確保していく。

2. 人事交流の視点

新法人においては、認可定員枠を考慮しつつ、以下の視点で他機関との人事交流を促進する。

<受入>

- ①異分野の組織・人材からの意識の触発 / ②運転管理部門への民間能力の活用 /
- ③横断的な安全機能の強化 / ④渉外、広報、報道対応等の機能強化 /
- ⑤国際貢献・国際協力

<派遣>

- ①新法人に対する社会ニーズのキャッチ / ②他分野の技術成果の習得 /
- ③コスト意識の醸成 / ④渉外、広報、報道対応等の専門家育成 /
- ⑤一般防災・危機管理等の知見習得

3. 人事交流の考え方

- (1) 上記の目的、視点を踏まえ、異分野からの人材の受入れを促進し、新法人職員の意識の触発に努める。特に、管理職の意識改革及び組織の活性化を目指すため、積極的に管理職ポストへ登用していく。〔現在の受入総数約380名（うち管理職層約70名）〕
- (2) また、新法人職員の外部派遣についても、上記2. の人事交流の視点を踏まえた新規派遣（研修を含む）を実施し、豊富な外部経験を有する職員の育成に資するとともに、管理職についても積極的な派遣を実施していく。〔現在の派遣総数約190名（うち管理職層約90名）〕

以上

検討項目と概要

項目	概要
人材育成指針策定	<ul style="list-style-type: none"> 新法人の事業展開に必要な人材群を定義し、人材群毎に育成の考え方・方法・タイミング等について定める。 育成指針は、職員に開示するとともに、職場で人材育成を担う管理・監督者が行う OJT、OFF-JT に活用する。
昇任・昇格基準見直し	<ul style="list-style-type: none"> 管理職任用基準、昇任・昇格基準を、能力・適性を重視し、明確にする。 外部機関の行うアセスメント研修結果等を参考とし、管理職候補者層のアセスメント能力の客観的評価を行う。
技術系職員処遇見直し	<ul style="list-style-type: none"> 現行の研究員制度を、技術者及び運転員等の適正処遇の観点から見直す。 研究者については、外部専門家も加えた選考機関による評価を行うとともに、任期付き任用制度導入を検討する。 原子炉の当直長は、その職責を勘案し処遇する。 原子炉主任技術者等は、保安管理上重責を担っていることを勘案し処遇する。
複線型人事制度等の検討	<ul style="list-style-type: none"> 昇進ルートをライン職制だけではなく、専門職制度等を導入した複線型にし、ステップ職位を専門職として位置づけ、活用を図る。
職能資格制度見直し	<ul style="list-style-type: none"> 諸制度の見直し結果を踏まえ、現行の職能資格制度を見直す。
人事評価制度見直し	<ul style="list-style-type: none"> 研究者、技術者、運転員等の業務の特性に即した評価基準を設定する。 成果・貢献を重視（インパクト重視からアウトプット重視へ）するとともに、方法を全職員に公開し、評価結果の個人々人へのフィードバックを行うとともに、給与制度等との連動により、職員のモチベーションを図る。
給与制度見直し	<ul style="list-style-type: none"> 給与制度を、個人々の成果・貢献が反映されるように改める。（例；昇給に幅をもたせる等） 研究者については年度毎の業績が大きく昇給に反映されるものとする等、職種毎の特性に応じた制度とする。

人事管理に係る問題点

① 人材育成

新法人の人事管理を適切に進めていくためには、新法人が必要とする職員像、果たすべき役割を明確にし、かかる職員を計画的に育成することが重要である。このため、これら人材育成の基本指針として定める必要がある。

② マネジメント能力

コンサルタントの分析結果にも、管理職のマネジメント能力の低さが指摘されているが、一連の事故とその後の対応にその点が如実に現れている。従って、現管理職に対し、厳格に能力・適性の再評価を実施し、新法人においては、そうした再評価を前提に新たな管理職体制を敷くとともに、厳格な昇任・昇格基準を設定し、能力・適性に応じた任用を行うべきである。

③ 職員の業務特性に即した人事管理

研究者に日が当たり、ルーチン業務が軽視されている、また、運転管理に責任を有している者がそれなりの処遇を受けていないため、責任感の欠如が生じているなどの点が指摘されており、適材適所の観点から、一連の処遇改善、給与表の抜本改定、新たなキャリアパスの構築等が必要である。

安全確保の機能強化

平成9年10月28日

新法人タスクフォース

安全確保の機能強化は、動燃が早急に進めるべき点が多いことから、安全性総点検の結果等を踏まえ、動燃が速やかに措置を講じることが必要である。

新法人においては、委員会報告書及び一連の事故の原因究明状況を踏まえ（別添1：「安全強化に関する問題点と課題」参照）、以下に述べる多面的な改善により万全な安全確保体制を確立する。（別添2：「新法人の安全確保体制の確立」参照）

- (1) 安全理念の設定等の安全経営、意識改革に基づくセーフティカルチャーの醸成等、安全思想の確立
- (2) 運転部門における安全確保の責任の明確化と権限の一元化。運転部門への人員補強等、現場重視の運転管理部門の強化
- (3) 安全支援部門を強化し、安全性点検、安全のクロスチェック、安全教育の徹底、データベースの整備等を実施
- (4) 事故発生に備えたマニュアルの整備、情報整備、平常時の対応等管理体制の確立、事故発生時の適切な対応、事故の収束・再発防止等を含めた危機管理体制の整備
- (5) 安全体制を支える業務品質保証活動の推進

（なお、現在新法人タスクフォースが実施している現地調査及び動燃が実施している安全性総点検の結果を今後反映させる予定）

1. 運転管理体制の強化

アスファルト事故の原因究明及び現地調査の結果、再処理施設全体としての円滑な指揮命令、資源の最適な配分、廃棄物問題等に関する一貫した取り組みが弱いことが明らかとなったことから、新法人においては、安全確保の責任が施設を運転・使用・管理する現場部門(以下、「運転管理部門」という。)の長にあることを明確にした上で、運転管理部門については、指揮命令系統、取り扱い物質、物流等を考慮して一貫した組織体制にする。

運転管理部門に本社事業本部の機能を加え、運転要員、保守要員の強化、安全主任者等の機能強化等、安全確保機能の強化を図る。

運転管理部門による安全確保の基本的考え方としては、それ以外に以下の項目がある。

- (1) 目標を達成することを優先するような運転がなされたことがあることから、施設の運転・使用は、現場の特性に配慮しつつ安全が担保されることを条件に実施されることを明確にする。
- (2) 現動燃においては、研究開発への偏重が見られ、安全への資源の配分が不足しており、また、運転管理部門は運転要員、保守要員とも職員が少なく、交替勤務者の多くを請負作業員に依存していることから、経営者は、必要な資源を確保し、最適に配分する責任を負うことを明確にする。
- (3) 新法人における研究開発は、動燃が行ってきた技術開発と同様に施設と密接に関連したものと、施設との関連が薄いものがあることから、運転管理と研究開発の分離については、現場の実態に則した体制で整備する。
- (4) 万全な安全確保を図るため、民間との積極的な人事交流を通じ、

運転管理に民間能力を活用する。ふげん、もんじゅの運転管理には、すでに動燃において電力から人材を受け入れているが、新法人においては、更に人材受け入れ数の拡大とともにポストなど質の拡大も図り、人材交流を計画的に推進する。

(5) 職員と請負作業員との関係を改善し、一層の安全確保を図る。
現動燃全体の請負比率は約5割。東海廃棄物部門は約7割、プルトニウム燃料工場は約7割であり、請負比率が高い職場では、職員はデスクワーク主体となって現場の管理がおろそかになりがちであることから、新法人においては職員比率を高め、責任ある運転管理体制を確立する。

(6) 運転・保守要員の強化等

運転員、当直長、炉主任等の処遇改善に加え、以下の強化を図る。

○運転要員

現動燃のもんじゅにおける交代勤務は5班3交替制であるが、更なる安全確保のため、新法人においては電力会社の例にならない6班3交替制の導入を進める。

また、他部門は、発電所と違って年間200日程度の交替勤務であることから、運転形態や教育・訓練を考慮しつつ適切な規模の当直体制を確立する。

○保守要員

現動燃では、保守要員については体系だった技術継承を行えるような人員配置、人材育成がなされていないことから、適切な規模の要員確保と質の向上を体系的に整える。

(7) 技術継承を反映したマニュアル類の整備及び教育の徹底

現在、動燃において、設計図書、許認可図書等の整理、過去の事故教訓や設計情報等を盛り込んだデータベース、マニュアル

類を整備中であり、新法人においてもその成果を引き継ぎ、更にこれらの整備拡充を継続し、教育を徹底する。

2. 安全確保の基盤整備

(1) 安全支援部門の確立

現動燃の安全管理は放射線管理に重点が置かれており、一般安全管理に関しては、専門家が不在で、かつ担当組織が一元化されていないことから、新法人においては、一般安全、放射線管理、施設安全等、安全に関する支援、助言、クロスチェックを実施する一元的な組織横断的部門として安全推進本部と各事業所に安全管理部門を設置する。(別添3:「新法人における安全支援部門の位置づけ」参照)

○安全推進本部の役割

- ・一般安全、放射線管理、施設安全等、安全に関する支援、助言に関する総括業務
- ・安全に関する情報の発信、安全監査^(*)、原子力安全委員会安全研究年次計画に基づく年次計画及び報告の取りまとめ、安全意識醸成のための教育等の実施

○事業所安全管理部門の役割

- ・各施設における一般安全、放射線管理、施設安全に関する管理業務及び運転管理部門における安全確保のクロスチェックを実施する。

(*) 安全監査機能

安全監査の役割は、全事業所についての安全に関する監査の実施、老朽化施設・設備やインフラ整備等の対応とする。監査した結果、改善に費用が必要な場合の予算措置は、経営企画推進本部と調整する。また、改善実施状況のフォロ

ーを行う。

(2) 一般防災、事故等に関するデータベースの構築

安全支援部門内に一般防災や事故等に関するデータベースを構築するとともに、そのデータベースを従業員が利用できる仕組みを整備する。また、運転管理部門は、当該施設の施設情報に関するデータベース及びマニュアルを整備する。

3. 業務品質保証活動の推進

施設・設備の安全を設計段階から確保する必要があることから、新法人においては設計管理、設計審査等において確認ができるよう設計段階での品質保証体系を強化整備する。業務品質保証活動については、現在動燃において体系を含め整備を進めているところであるが、新法人においては、ISOシリーズの認証を目指すなど、更に拡充を図る。

4. 危機管理体制の整備

現在、動燃が進めている危機管理体制の整備を踏まえ、新法人においてもその成果を引き継ぎ、更にこれらの整備拡充を図る。

危機管理は、本来的には現場で対応すべきものであるが、新法人が危機管理体制を確立する当面の間、専任組織である危機管理推進室（仮称）を設置し、全事業所における体制整備を推進する。

(1) 危機管理体制の構築段階

○体制

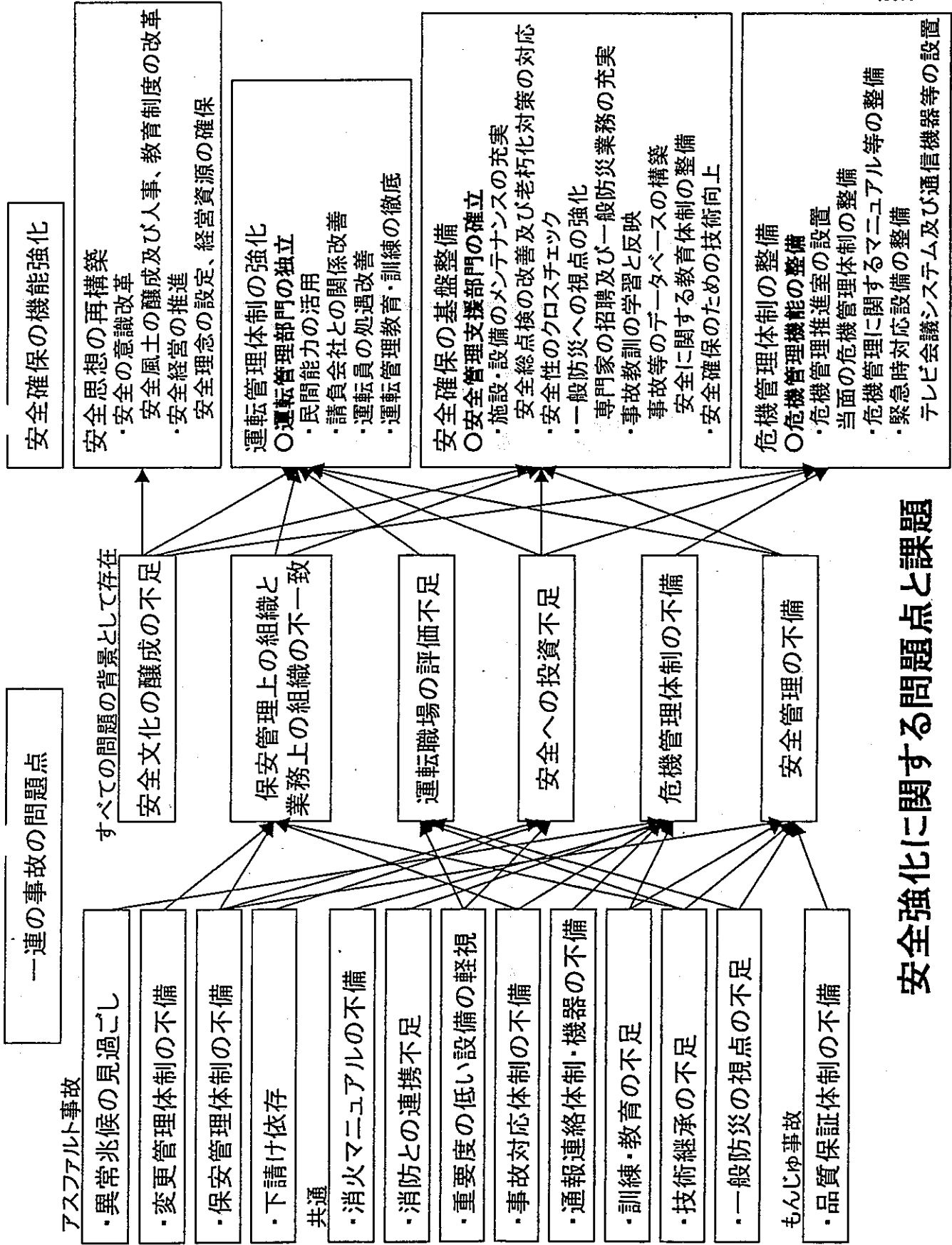
危機管理推進室は、安全管理推進本部に設置し、10名程度の職員構成とする。また、危機管理体制の確立にむけて、外部専門家の招聘やコンサルタント会社の活用を図る。

○業務内容

- ・事故対応組織体制の整備
(事故対応組織、要員の事前指名・役割明確化)
- ・通報連絡体制の改善
(自治体等への通報連絡体制の見直し)
- ・事故対策規程類(緊急時対応マニュアル等)の整備
- ・緊急時情報システムの構築
(TV会議、情報管理・共有、放管情報システム)
- ・過去の事故・トラブル等の事例研究及びデータベース整備
(水平展開方法等)
- ・教育・訓練及び評価
(事故シュミレーションの実施、危機管理意識の醸成等)

(2) 危機管理体制の運用段階

上記(1)の整備・構築が終了し、危機管理体制が定着した段階においては、危機管理推進室のあり方、役割を見直す。



新法人における安全確保体制の確立

安全思想の再構築

意識改革

- 安全風土の醸成
- 人事制度改革
- 教育制度改革
- ISO9000 取得チャレンジ

安全経営

- 安全理念の設定
(行動規範、倫理規定、安全理念：安全に徹する新法人)
- 経営資源の確保

危機管理

- 危機管理推進室の設置
- 情報機器整備
- 危機管理情報整備
- マニュアル整備
- 要員等教育・体制整備

運転管理部門の強化

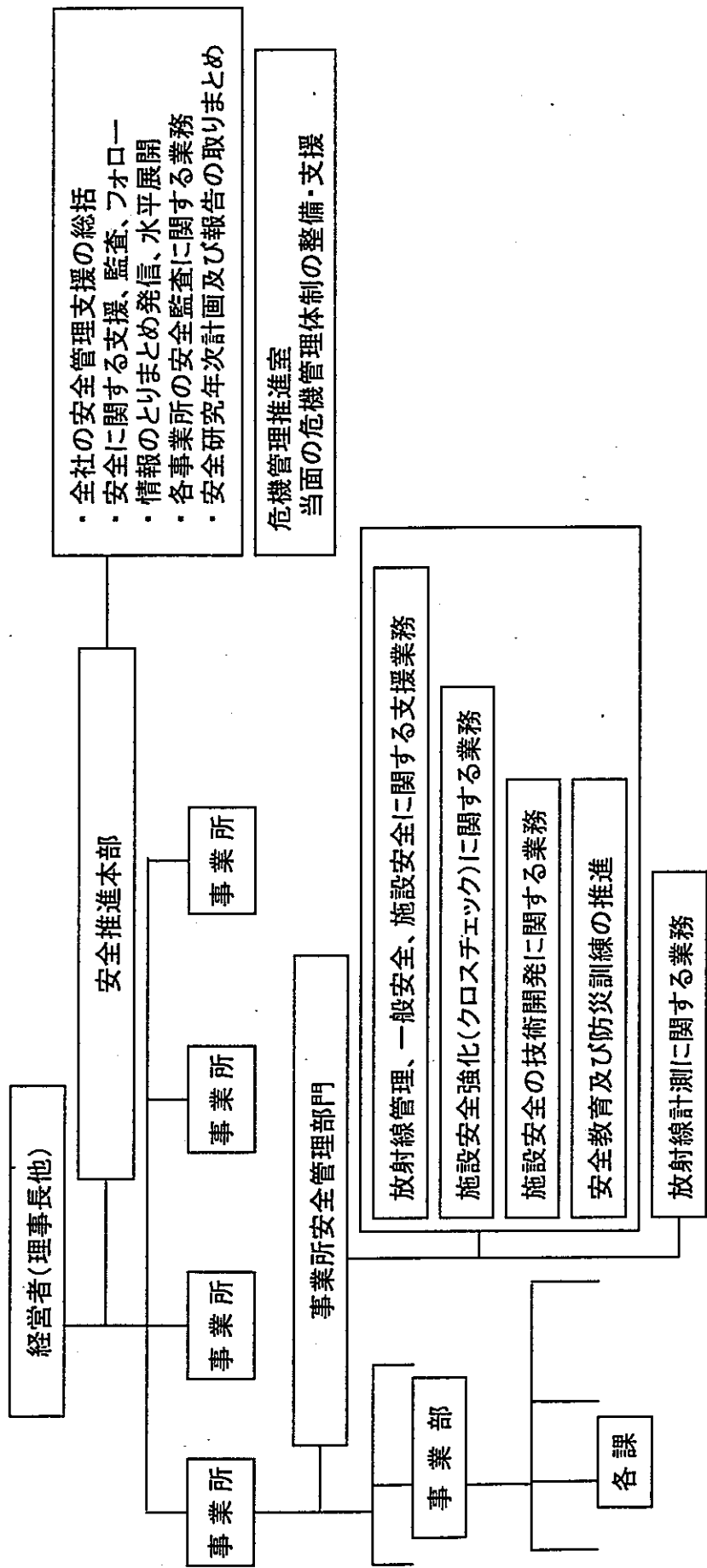
- 責任の明確化と権限の一元化（本社事業部門、他部門関連施設の一本化と指揮命令系統の簡略化）
- 運転部門の人員強化（現場重視：職員比率を高める）
- 保守・保修部門の強化
- 民間活力の活用（発電所運転部門、管理部門、核燃料施設一般安全、管理部門等）
- 施設安全情報の整備
- 安全専門委員会、主任者等の運転部門内支援機能強化
- 現場教育・訓練の強化

安全確保の基盤整備

- 安全総点検等施設・設備の改善、老朽化対策、インフラ整備
- 安全支援機能の強化
(安全性のクロスチェック、安全教育及び防災訓練の推進)
- 施設安全、施設運転情報の一元化
(データベースの整備、情報の共有化)
- 安全強化プログラムの実施
(各種安全専門要員の強化、外部専門家の招聘)
- 安全強化の水平展開

業務品質保証活動の推進

- 安全の経営理念の浸透(理事長診断)
- 安全の継続的改善(PDCAサイクル)
- 事故再発防止の仕組み改善(設計管理、審査等施設品質保証制度の改善)
- 社会に認められる仕組みの確立 (ISO9000 認証取得)
- 意識改革の制度評価・効果の確認



安全支援部門の基本的考え方

- ・安全に関する管理責任は、一義的に施設の長が負い、安全支援部門は、施設の安全の支援・助言を主たる役割とする。
- ・安全推進本部は、理事長の安全スタッフとして安全確保のための事業所の横断的、総括的な業務を行うとともに、安全監査の実施及び危機管理体制の整備・支援を行う。
- ・事業所の安全管理部門は、事業所において施設の安全の支援・助言及び安全性のクロスチェック業務を主たる役割とする。また、当該部門は、保安管理上の観点から事業所(またはセンター)長の下におく。

新法人における安全支援部門の位置づけ

社会に開かれた体制

平成 9 年 1 0 月 2 8 日

新法人タスクフォース

1. 本社移転

- (1)新法人においては、立地地元重視の観点から、本社機能を新法人の主要業務に対応して、その拠点となる東海地区と敦賀地区に移す。
- (2)主たる事務所は茨城県東海村に置く。敦賀市には敦賀本部を置き、本部長には副理事長を充て、もんじゅ、ふげんの 2 事業所を統括する。また、東京地区に国会、政府等との連絡調整に当たる連絡事務所を置く。

2. 広報・情報公開、地域との共生

(1)組織体制の強化

- ・新法人においては、広報、報道、情報公開、地元対応等を一元的に推進するとともに、国民からのフィードバック等双方向に配慮した「情報交流部」を設置し、担当理事を充てる。
- ・更に各事業所に広報担当部門を設置し、地元対応を重視した広報体制を確立する。(別添 1 : 「広報体制の確立」参照)

(2)情報公開

新法人においては、動燃の情報公開指針を引き継ぎ、情報公開を推進していく中で、更に明快な基準の策定または仕組みを構築する。(別添 2 : 「情報公開の徹底」参照)

(3) 地域社会との共生

(別添 3 : 「地元住民の信頼感・安心感の確立」参照)

- ・ 常日頃より、懇談会の開催、戸別訪問、オピニオンリーダー等との対話など草の根的な活動を組織的に実施し、立地地域を中心として国民の声を聴取するとともに、意見交換を実施する。
- ・ 地域住民の声や意見を経営等に反映させるため、広報担当理事を委員長とし、「情報交流推進・エコー委員会」を設置する。

3. 開かれた研究開発体制

(1) 大学及び他の研究開発機関との連携

大学及び他の研究開発機関の研究者（海外の研究者を含む）を任期付きで任用し、外部人材をチームリーダーとするプロジェクト研究体制を検討中。

(2) 国際貢献・国際協力

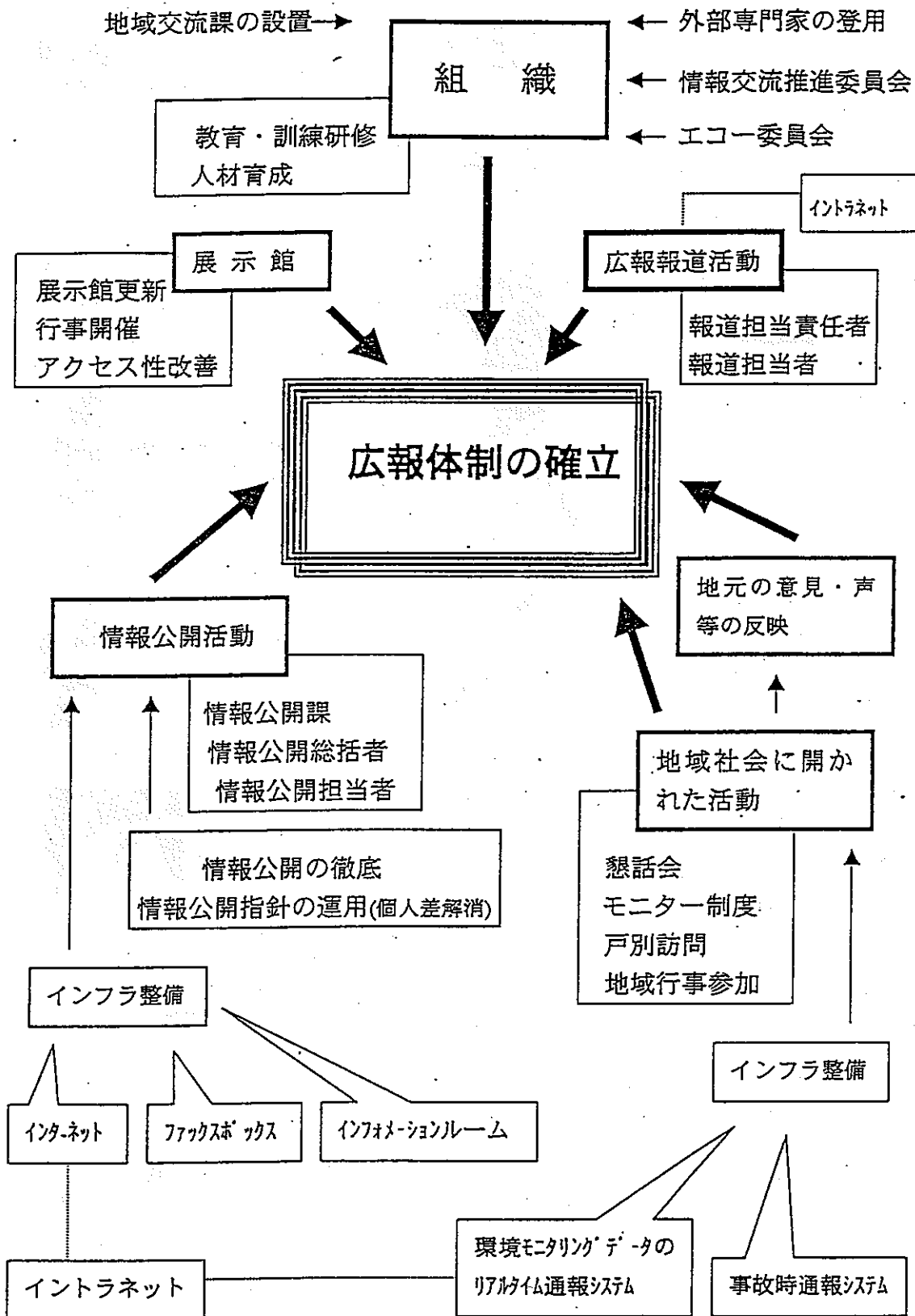
- ・ 核不拡散・保障措置関連技術の積極的活用と国際貢献を推進するため、IAEA等の多国間枠組みや二国間協定の枠組みの下で、国際共同研究を積極的に推進する。
- ・ 旧ソ連の核兵器解体プルトニウム問題への対応等核不拡散に資する国際貢献に積極的に参画する。
- ・ FBR分野、廃炉研究分野、廃棄物分野等における世界の中核的研究拠点化を目指して積極的に国際協力を推進する。

(3) 成果の展開

蓄積された技術・ノウハウ等の社会への積極的な還元を図るため、平成10年度から、「先端的原子力関連技術成果展開事業（仮称）」の推進を検討中。

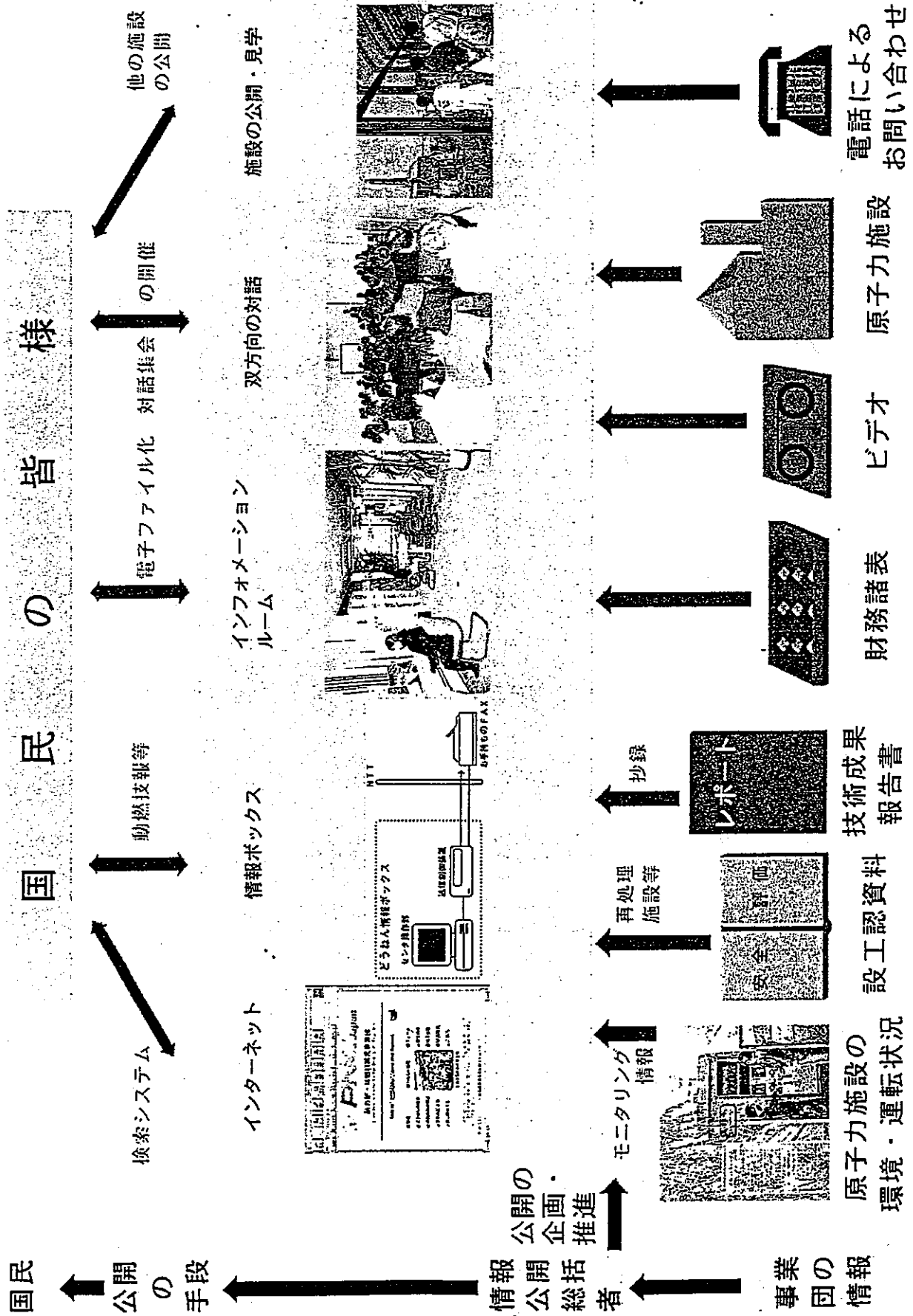
(4) 施設の開放

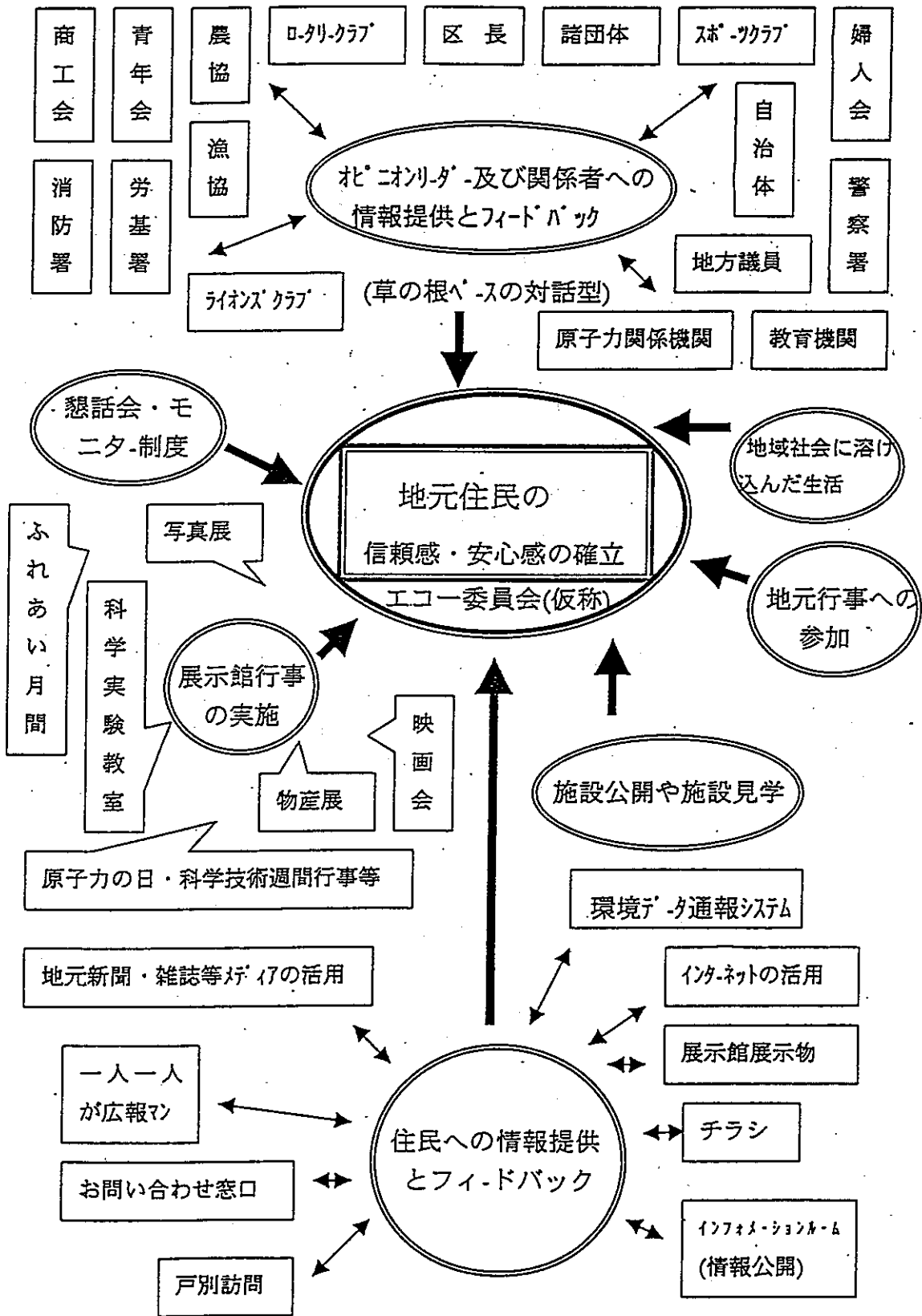
新法人の所有する施設を幅広く一般研究者、技術者に開放し、施設の供用化を図ることを検討中。



情報公開の徹底

別添2





新法人の組織

平成9年10月28日

新法人タスクフォース

新法人の具体的組織に関しては、基本的に新法人の理事長の裁量で極力柔軟性を持って定められるべきものであるが、当面の課題としての新法人発足時における組織編成の基本的な考え方は以下のとおり。(参考:「新法人組織の考え方」)

- (1) 本社の事業本部制を廃止して、本社機能をスリム化する。事業本部の権限は、各事業所現場に移譲することにより、現場責任を重視した指揮命令系統を確立する。
- (2) 各事業所内において、現場責任を明確にするため、東海再処理工場、常陽、プルトニウム燃料工場等の大型施設については関連施設を統合しセンターとして一元化を図り、センター長に運転管理、施設運営等の一元的な裁量と責任を付与する。
- (3) 経営の企画調整や安全確保の水平展開を図るため、これらについては事業所横断的な組織(経営企画本部、安全推進本部等)を設置する。
- (4) 今後、放射性廃棄物関連事業が益々重要となるため、これらを「環境保全」関連業務と位置づけて対応部局を強化する。
- (5) 安全確保の観点から、業務の実態に則し、運転管理部門と研究開発部門の関係を整理し、運転管理部門の強化を図る。
- (6) 定員については、平成10年度は、約50名減の約2,730名でのスタートを予定(今後調整)しているが、内容としては、現動燃本社の管理・支援部門を大幅削減し、また、整理縮小事業等の事

業見直しによる減により、委員会報告書で指摘されている安全管理及び運転管理関連業務、また、今後益々重要と考えられる廃棄物関連業務に大幅な再配置する方向で検討中。

新法人組織の考え方

平成9年10月28日

(密)

視 点	課 題 (動燃改革検討委員会報告書の指摘事項等)	組織の考え方
1. 責任と権限の明確化	○新法人の裁量権と責任の明確化	○外部評価機関として経営審議会(仮称)を設置 ○本社事業部制を廃止し、事業所が明確な裁量権と責任を持って事業を遂行する組織を整備
2. 事業の整理縮小	○整理縮小すべき事業 ・ウラン濃縮 ・海外ウラン採鉱 ・新型転換炉開発	○整理縮小事業の計画立案、総合調整を行う組織を設置 ○ふげん及びウラン濃縮原型プラント(人形)について、適切な過渡期間、運転継続を行う組織を設置
3. 事業の円滑な継承	○運転管理体制の強化	○運転管理責任の一元化を図るため、主要プラント(再処理工場、MOX燃料工場等)をセンター化 ○運転管理部門に技術開発担当課室を設置
4. 安全操業の強化	○運転管理体制の強化 ○安全確保の基盤整備	○(同上) ○定期的な安全点検、安全監査、安全確保策の事業所間の水平展開を行う組織を設置 ○内外事故事例の解析、評価を踏まえた緊急時対応の事業所横断的な基本計画の策定及び推進に関する総括を行う組織を設置 ○安全確保に関するクロスファンクショナル・支援を行うための組織を事業所に設置(一般防災を含む) ○事業所固有の緊急時対応体制の整備を行う組織を必要に応じて事業所に設置
5. 環境安全の徹底	○サイクル廃棄物の処理・貯蔵・処分 ・ウラン廃棄物の不適切な管理問題(新たな課題)	○サイクル廃棄物の処理・貯蔵・処分に係る基本計画の立案及び各事業所が行う事業の総合調整を行う組織を設置 ○サイクル廃棄物の処理・貯蔵及び関連する技術開発を行う組織を事業所に設置(不稼働施設の解体、撤去を含む)
6. 経営の合理化	○組織管理の強化 ・本社機能の肥大化	○本社事業部制を廃止し、各事業所が明確な裁量権と責任を持って事業を遂行する組織を整備

視 点	課 題 (動燃改革検討委員会報告書の指摘事項等)	組織の考え方
7. 経営基盤の強化	<p>○縦割り組織の構成員では整合的な目標の設定が困難</p> <p>○事業所横断的な機能の充実</p> <p>○品質保証活動の本格的導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務品質保証の考え方及び安全意識の徹底 ・第三者的中立性の確保及び厳格さと公正さの確保 	<p>○事業所横断的機能として、次の機能を有する組織を設置</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業運営の基本計画の立案 ・事業計画（5ヵ年計画及び単年度計画／要員計画）の立案 ・予算編成方針の立案 ・実施計画の評価・調整 ・実施結果の評価（事後評価） <p>○品質保証活動計画策定やその遂行のチェック（監査、指導等）を行う組織を設置</p> <p>（国際標準化機構（ISO）の定めた規格（ISO9000）の認定取得の推進体制の整備）</p>
8. 社会に開かれた組織	<p>○情報交流（広報、情報公開等）体制の充実</p> <p>○大学等との連携強化</p>	<p>○広報、情報公開等の方針策定、各事業所関連業務の支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調整、及びプレス対応等を行う組織を設置 <p>○各事業所に双方向情報交流に係る情報の受発進を行う組織を設置</p> <p>○技術移転に係る業務、大学等との調整、研究成果に係る社会への還元及び施設の開放に係る業務を行う組織を設置</p>
9. 地域との共生	<p>○本社の立地地域への設置</p> <p>○地域社会に開かれた活動の推進</p> <p>○地域住民の信頼感の確立</p>	<p>○本社機能を新法人の主要業務に対応して、その拠点となる東海地区と敦賀地区に移転</p>
10. 事業の透明性	<p>○経営の外部評価</p>	<p>○事業の透明性の向上及び外部評価の徹底を図るため、理事長の諮問機関を設置</p>
11. 事業の効率性	<p>○安易な肥大型経営の排除</p> <p>○状況の変化及び目標の変動への適応</p> <p>○最適性を保持する戦略の維持</p>	<p>○予算・組織のスクラップ・アンド・ビルドの総合調整を行う組織を設置</p>

視 点	課 題 (動燃改革検討委員会報告書の指摘事項等)	組織の考え方
12. 事業の健全性	<ul style="list-style-type: none"> ○適正な外部評価及び厳しい自己評価の実施 ○品質保証活動の本格的導入 <ul style="list-style-type: none"> ・業務品質保証の考え及び安全意識の徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ○事業の透明性の向上及び外部評価の徹底を図るため、理事長の諮問機関を設置 ○品質保証活動計画策定やその遂行のチェック（監査、指導等）を行う組織を設置
13. 円滑な技術移転	<ul style="list-style-type: none"> ○レベル区分に応じた事業の民間への移転 	<ul style="list-style-type: none"> ○技術移転の基本方針の策定を行う組織を設置 ○技術移転に係る業務、電力等との調整、研究成果に係る社会への還元及び施設の開放に係る業務を行う組織を設置
14. 国際協力・国際貢献	<ul style="list-style-type: none"> ○新法人の成果の世界各国への提供 ○外国人研究者等の採用、招聘制度等の充実 	<ul style="list-style-type: none"> ○方針の立案、制度の創設・充実を行う組織を設置
15. 核不拡散	<ul style="list-style-type: none"> ○円滑な事業の実施 ○事業の透明性確保 	<ul style="list-style-type: none"> ○保障措施、輸送対策、核物質管理・防護、及び機微情報管理を行う組織を設置

動燃における改革の推進状況

平成 9 年 10 月 28 日

動 燃 事 業 団

動燃改革検討委員会において動燃改革の基本的方向が示され、新法人作業部会において具体的な改組方策が検討されています。動燃はこの作業に全社をあげ全面的に協力すると共に、度重なる事故、不手際の反省に立ち、新法人に相応しい組織に生まれ変われるよう、自ら実行すべき改革に取り組んでいます。

この改革活動を更に強化・促進するため、理事長緊急指示として、

- 社会との間の乖離をなくすための意識改革の推進
- 業務の質の向上を目指した業務品質保証活動の推進
- 事故の未然防止を目指した安全総点検の実施

等を業務の最優先課題として位置づけ、全力をあげて取り組むよう全職員に 9 月 24 日通達しました。

現在全職員は、これらについて懸命の取り組みを行っていますが、このたびの安全総点検の中間とりまとめ結果からみても、施設・設備の安全確保に加え、全役職員が原子力開発に携わる者としての強い責任感と意識を矜持し、職員の意識改革、業務の進め方の改善等を早急かつ着実に行う必要があり、改革に向け、なお一層の努力してまいります。

1. 「行動憲章」の確立と研修による意識改革の推進

職員としての心構えや、とるべき行動を示すものとして、「動燃行動憲章」を確立し、それについて全職員が自ら考え、行動する意識改革を進めてまいります。

具体的な方策として、まず10項目からなる「行動憲章」を10月中旬に定め、この憲章についての研修、理解活動を全職員を対象に理事長以下役員が先頭に立って、10月29日から開始します。研修を通して全職員は「行動憲章」に照らして、自らどう行動していくべきかを考え、「行動計画」を作成します。

各人の「行動計画」は、各職場で小グループの研鑽を行い、質的向上をはかると共に、職場単位の「行動計画」を策定します。

同時に、各管理職は「意識改革を根づかせるために」というテーマでレポートを作成し、牽引者として意識改革を進めます。またレポートに基づく行動結果は、今後の評価に反映されます。

全職員は自ら作成した行動計画に基づき自分の業務の内容や進め方を見直し、それらを具体的に実践していきます。

さらに、各人の「行動計画」を集約し、行動憲章の細則としての「行動規範」の作成に活用します。その後も「行動計画」の実施状況のフォロー、「行動規範」を充実・向上させるための研修等を実施し、継続的な意識改革活動に取り組んでまいります。

2. 理事長診断会等による業務品質の向上

これまでの施設・設備を重点とした品質保証のみではなく、動燃の全ての業務について改善を行ってまいります。

その方策として、まず、業務に要求される重要な目標・考え方を「要求品質」として決めました。各職場においてこの「要求品質」に照らして、各業務をチェックし、課題の抽出を行い、その改善策の検討に取り組んでいます。

改善策の検討に当たっては、各事業所ごとに当該事業所長の診断会を行い、その場で関係者の討議等により、改善策の質的向上をはかります。また、各事業所長や本社各部長の課題については、外部の専門講師も参加した「理事長診断会」を行い、その解決について十分に論議し策定します。

本社各部長の理事長診断会は10月7日に実施し、外部専門講師から課題解決の方法等について指導を受けるとともに、関係者間で課題の共通認識をはかりました。今後引続き、11月には敦賀地区で、12月には東海地区で理事長診断会を実施する予定です。

3. 全施設・設備の総点検による安全性の向上

安全性のより一層の向上を図るため、動燃の全施設・全設備と運用上の課題を総洗いする安全総点検を実施しました。

特に長期に渡って、放置してきた課題、法律等との整合性の問題、社会一般の目から見た安全・安心という観点に留意して、各職場の課題を大・小を問わず全て洗い出すこととした。これらの総点検結果については、24日にプレス発表した通りです。

なお、この総点検はすべての事業所で実施しましたが、「もんじゅ」については、「もんじゅの安全総点検」に今回の総点検の視点を加えて実施しており、また、「ふげん」では最近のトラブルの発生を鑑み、点検を強化継続しておりますので、両者については今後取りまとめていきます。

点検結果については、既に対策を講じた項目もありますが、今後対策を実施すべき課題については、問題点の摘出、重要度、緊急度の検討を行い、その対策を策定し、改善を実施しています。

さらに、これらの対策の実施過程において、実施状況のフォローや事業所間の類似事例の水平展開等を継続することにより、安全の確保をより確実なものとしてまいります。

1. 「行動憲章」の確立と研修による意識改革の推進

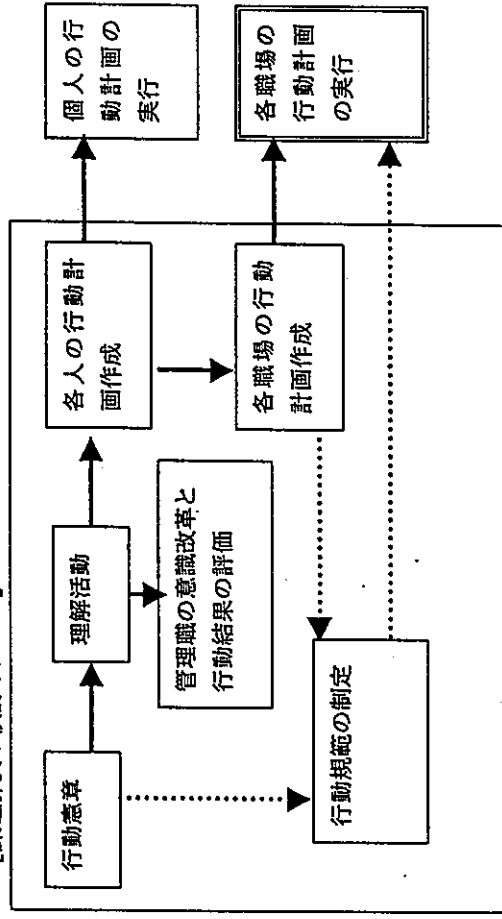
目的	これまでの実施結果	今後の実施予定
<p>安全に徹するとともに、国民の負託に応えられられるように、職員の業務への取り組みに対する意識の改革をはかる。</p> <p>具体的には、全職員の意識の持ち方を「行動憲章」により明示し、それに沿った全職員の研修を行い、各人が考え実行するボトムアップ運動を展開することにより、意識改革の高揚をはかる。</p>	<p>H9年7～9月 意識改革の進め方について検討実施</p> <p>H9年10月 「行動憲章」の決定 意識改革研修骨子決定</p>	<p>○フェーズIの活動(10/29～12/19)</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営層自ら全職場へ出向き「行動憲章」の理解活動推進(10/29～11/7) 全職員一人ひとりが自ら考え、実行する「行動計画」を作成 各職場で少グループによる各人の行動計画の発表・討論。これによる行動計画の質的向上及び職場単位の行動計画の策定(11/19～12/19) 管理職等による改革レポートの作成及びその行動結果の評価 <p>○フェーズIIの活動(H10年3月～6月)</p> <ul style="list-style-type: none"> 行動計画の実施状況の確認、優れた事例の水平展開 行動規範の周知

【行動憲章】

(信頼される動燃を目指して)

- 第1条 私たちは環境の保全と地域の人々の安全を第一に行動します。
 - 第2条 私たちは社会との約束を守り、誤りは勇気を持って正します。
 - 第3条 私たちは常に社会に耳を傾け、正確な情報を迅速に発信します。
 - 第4条 私たちは地域社会との関係を大切にし、地域の一人員として活動します。
- (社会に役立つ動燃を目指して)
- 第5条 私たちは原子力エネルギーの開発が社会に役立つことを確信し、創意工夫と革新的技術を駆使して競争力のある技術開発に挑戦します。
 - 第6条 私たちは広く成果を公開し、社会の評価を仰ぎます。
 - 第7条 私たちは国民の負担で事業を行っていることを認識し、業務の効率化に努めます。
 - 第8条 私たちは原子力の平和利用のため、世界と交流し貢献します。(動きがいのある動燃を目指して)
 - 第9条 私たちは共に働く仲間をお互いに尊重し大切にします。
 - 第10条 私たちは「ヤル気」精神を発揮し、仕事を通じて自己実現を目指します。

【課題解決の検討イメージ】



【全体スケジュール】

9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
行動憲章作成		7フェーズI 動燃付け	行動計画作成	行動規範作成 計画実施		7フェーズII 実施70% 行動規範周知				継続実施		

動燃各事業所現地調査の実施状況について（中間報告）

平成9年10月28日
新法人タスクフォース

1. 目的

動燃各事業所の施設・設備について、主として管理・運営の観点から「現場を自らの目で見ること」を重視し、その現状及び問題点を把握し新法人設立に向けた検討に反映させる。

2. 日程

平成9年9月16日（火）～10月3日（金）：約3週間

3. 調査チーム

総括：今村 努 科学技術庁官房審議官（原子力局担当）

	第1週	第2週	第3週
第1チーム	東海R&D施設	東海廃棄物施設	東海廃棄物施設
第2チーム	人形峠各施設	東濃、ふげん、もんじゅ	東海再処理工場
第3チーム	大洗ホット施設	大洗コールド施設	東海Pu燃工場

4. 実施施設

全施設の約8割を調査（約560施設中、約430施設を調査）。研究開発関連施設のほぼ全数を調査したが、一部、ユーティリティ関連施設、管理部門の事務棟、遠隔地施設等が残された。

5. 結果概要

改善を要すると考えられる事項については、別添のとおり。

なお、これらの事項については、今後、新法人設立に向けた検討に適宜反映させるとともに、動燃における安全性総点検のフォローアップの過程において適切な改善等が講じられるよう動燃を指導していく。

6. 今後の予定

今回の調査で残された施設について、第2次調査を実施予定。

なお、一般防災については、今回のチームでは十分に調査できなかったことから、動燃に対し、専門家に依頼するなどして再度調査を実施することを要請。

動燃各事業所現地調査（第1次調査）中間報告

1. 施設情報の一元化

施設・設備に関する情報が、現場でしか把握できず一元的に管理する体制になっていないため、施設情報の管理システムの構築等が必要。

2. 法令面の整合性

設備の管理、運用に関し、原子炉等規制法の設工認等、法令上の整合性について、早急な改善措置をとることが必要。

3. 放射性廃棄物の管理の改善

- (1) 放射性廃棄物の保管状況についての情報管理の強化、研究開発現場に仮置きされている放射性廃棄物の整理等、放射性廃棄物の管理の改善が必要。
- (2) 各事業所において蓄積している廃棄物に関して、長期的かつ総合的な処理計画の策定が必要。
- (3) 固体廃棄物貯蔵庫におけるドラム缶の積み上げ方法、消火設備の設置状況等について、事業所間で管理方法が異なっている点が見受けられることから、事業団として水平展開の意識を高め、管理方法の考え方の整理、統一を検討することが必要。

4. 不稼働施設・設備の整理等

- (1) 長年放置されている不稼働設備、装置等があり、長期的事業計画等を調査の上、解体・撤去計画を立案し、早急に整理することが必要。
- (2) 管理区域内から発生した汚染履歴のない固体廃棄物（非放射性廃棄物）の整理に関し、その取扱いを含め検討の上、計画的に整理することが必要。

5. 安全管理体制の強化

現在の安全管理部門は、放射線管理に重点が置かれており、一般安全管理が手薄な状態となっていることから、放射線管理及び一般安全管理を一元的に取扱うなど、安全管理部門の強化が必要。

6. 要員の適性配置

現状では当直班体制について、請負作業員に依存した班体制が多く見られることから、職員の再配置による当直体制の確立が必要。

7. 老朽化対策

施設・設備の保守及び更新について計画を明確な形で立案し、新法人へ引き継ぐことが必要。

(以上)

新法人作業部会本会合議事進行メモ

平成9年10月28日
新法人作業部会

○ 平成9年10月28日(火) 15:00~17:00

1. 開会挨拶(2分)

15:00~15:02

- 皆様、本日はお忙しいところご出席いただきましてありがとうございます。
ただいまから新法人作業部会の本会合を開催いたします。
- 顧問の方も含めて、全員の方にお集まりいただくのは、8月22日以来ですが、その間、改革の具体化に向けた作業はタスクフォースを中心に進んでおります。本日は現在検討を行っている中で、改革の柱となる主要事項を中心に議論を行いたいと思います。
- なお、本日は久米顧問が所用によりご欠席されております。また、永井委員と外門委員につきましては、ご本人の都合がつかないということで、三菱重工から岡野取締役、また電事連からは長屋事務局長にそれぞれ代理出席いただいております。

2. 議事、資料確認(2分)

15:02~15:04

- それでは、まず最初に本日の議事次第と配付資料について、タスクフォースの河田統括サブリーダーよりご説明願います。

説明者：タスクフォース 河田統括サブリーダー

- みなさま、資料の方はよろしいでしょうか。

3. 議題

(1) 全体のスケジュールについて (6分)

15:04~15:10

説明4分+質疑2分

○それでは、議事に入りたいと思います。

まず、最初の議題として、今後の作業を進めるにあたっての全体スケジュールについて確認を行いたいと思います。

これも、河田統括サブリーダーよりご説明願います。

説明者：タスクフォースチーム 河田統括サブリーダー

○どうもありがとうございました。ただいまの説明にありましたように、法案提出などの関係もあり、12月初めを一つの節目として、改革の具体化の基本構想を動燃改革検討委員会に報告することを目標にしてはと考えます。ただいまの説明に対して、ご質問等があればお願いします。

(質問については、説明者により適宜対処)

(2) 動燃改革の検討状況について (70分)

15:10~16:20

説明25分+自由討議45分

○では続いて次の議題である「動燃改革の検討状況について」に移ります。

本作業部会も設置以来、3ヶ月弱たち、その間、部会自体の打ち合わせはもとより、タスクフォースによるヒアリング、現地調査等、主要事項ごとに検討も進んでおります。そこで、それら主要事項について現時点での検討状況をタスクフォースより報告いただき、それをもとに議論を行いたいと考えます。

○それでは、今村審議官より説明をお願いします。

説明者：科学技術庁 今村審議官 (タスクフォース 統括リーダー)

○どうもありがとうございました。これから、しばらくの時間は、ただいまの説明を踏まえた自由討議とさせていただき、改革の具体化の方針に関する議論を行いたいと思います。どなたからでも結構ですので、ご発言をお願いします。

(自由討議)

(16時20分頃を目安に)

- 活発な議論が行われているところですが、時間の関係上、そろそろ次の議題に移りたいと思います。

(3) 動燃における改革について (25分)

16:20~16:45

説明20分+質疑5分

- 次の議題は「動燃における改革について」です。これは、現在、当部会において新法人設立に向けての作業を行っているところですが、一方で動燃においては、新法人設立までの移行期間において、意識改革、安全性総点検など自らが取り組むべきことについて積極的に検討、取り組んでいるところと聞いております。それがきちんに行われることは、新法人設立の前提として大変重要と思われれます。そこで、それらの取り組みについて、動燃事業団よりご説明をいただきたいと思います。それでは、近藤委員および動燃事業団植松副理事長よりご説明をお願いします。

説明者：動燃事業団 近藤理事長、詳細は動燃事業団 植松副理事長

- どうもありがとうございました。ただいまの説明に対して、ご質問等があればお願いします。

(質問については、説明者により適宜対処)

(4) 動燃各事業所の現地調査について (15分)

16:45~17:00

説明10分+質疑5分

- それでは次の議題である「動燃各事業所の現地調査について」に移ります。本調査は、すでにご承知のことと思いますが、動燃の施設・設備の管理、運営などの現状を把握し、問題点を洗い出し、新法人に向けた検

討に反映させることを目的に、科技庁がタスクフォースの中にチームを設置して行った調査です。現在第一次調査が終了しているとのことですので、調査概要を中間的に説明いただきたいと思います。

○それでは、今村審議官より説明をお願いします。

説明者：科学技術庁 今村審議官（タスクフォース 統括リーダー）

○どうもありがとうございました。本調査で指摘された課題等については、動燃における安全性総点検のフォローアップの中に取り入れてきちんと対応いただくとともに、今後の検討に適切に反映させていくことが、新法人設立にあたっての基礎として非常に重要と考えます。

○それではただいまの説明に対し、何かご質問等はございますでしょうか。

（質問については、説明者により適宜対処）

4. 閉会

○そろそろ時間ですので、この辺で議事を打ち切らせていただきたいと思います。

○本日は、改革の具体化の主要事項についての議論を中心に行いました。今日の議論を踏まえ今後さらに検討を進め、11月25日の次回会合では改革の具体化の基本構想をまとめていきたいと考えます。

なお、次回までの間にも、委員及び顧問の先生方には、適宜ご相談をしながら作業を進めていきたいと思っておりますのでよろしくお願いいたします。

○最後にタスクフォースより連絡事項がありましたらお願いします。

＜タスクフォース 河田統括サブリーダー＞

○次回会合 11月25日（火）15時～17時

科学技術庁第1、第2会議室

○ありがとうございました。詳細につきましては、別途ご連絡を差し上げたいと思います。それでは、閉会とさせていただきます。本日はどうもありがとうございました。

新法人作業部会・本会合

第3回

平成9年11月25日

新法人作業部会本会合の結果概要について

平成9年11月28日

科学技術庁

1. 日 時 平成9年11月25日(火) 15:00~17:00

2. 場 所 科学技術庁 第1, 第2会議室

3. 議 題 (1) 新法人の基本構想案について
(2) その他

4. 結果概要

(1) 新法人作業部会の中間取りまとめとして作成された新法人の基本構想案について、鈴木部会長及び新法人タスクフォースより説明がなされ、集中的に議論が行われた。議論の結果、各意見を踏まえ、部会長一任の形で本案について必要な修正を行った上で、作業部会の中間的とりまとめとして12月2日の動燃改革検討委員会に報告することとされた。

(2) 主な議論は以下のとおり。

○新法人の経営等について、基本的な目標は良いがそのやり方など一部細かく規定しすぎており新法人の理事長の裁量を奪ってしまうのではないかと意見が多く出され、一方、経営を問題視された動燃が新法人に移行するのだからある程度細かい点まできちんと提案すべきといった意見や、動燃がどう変わるのか示す必要がありある程度細かい記述も必要との意見が出された。

○経営審議会について、外部評価機関ということだが本当に機能するのか、諮問機関と評価機関の二面制を持つが両者は両立するのか、あまり外から縛ると理事長の裁量権が無くなってしまいうし責任が曖昧となるなどの意見が出され、また、現在の案もその趣旨でできているが表現に問題がある旨の補足がなされた。

- 今回の基本構想案の難しさは、動燃が反省を求められていることから当面の措置としてそれに対応するとともに、新法人としての中長期のことも考えていくことが必要な点であり、当面のこと、移行期間的なこと、長期的なことなどを区別して整理すれば良いのではないかとの指摘がなされ、また、整理縮小事業も含め、動燃からの引き継ぎを一気に整理するのは困難であり十分な過渡期間の対応が必要など意見が出された。
- その他、動燃は外部との関係でいろいろと制約もありその点を考慮する必要がある、競争的な経営を考えると国際入札を含め競争入札を積極的に行うべき、「枢要技術」の用語は要素技術の意味合いに誤解される恐れがある、組織の提案には当面ものが含まれると理解しているが組織横断的な組織についてはあくまでも現場重視の支援組織と位置づけるべき、現場に安全の責任を持たせても事故があったら現場に責任を押しつけるといった体制は問題であり経営陣の責任が重要、職員について広報などはもっと文化系の人材を活用すべき、新法人の将来の姿についても明示的にすべきなどの意見が出された。

(以上)

日時：平成9年11月25日(火) 15:00～17:00
場所：科学技術庁第1, 2会議室
出席者：鈴木部会長, 石田事務次官, 今村審議官,
加藤委員, 近藤委員, 永井委員, 松浦委員,
久米顧問, 次郎丸顧問, 武田顧問, 森顧問, 薬師寺顧問, 山内顧問,
長屋電事連事務局長(外門委員代理), 植松副理事長(動燃),
森口動開課長, 河田統括サブリーダー(新法人タスクフォース)
配布資料：資料第3-1号 改革案の作成に当たっての基本的枠組み
資料第3-2号 新法人の基本構想(案)
資料第3-3号 参考資料

議事概要

はじめに

●鈴木部会長：

前回の会合(10月26日)以降作業部会で集中的に検討したので、中間的なものであるが、これまでの検討結果を報告し審議いただきたい。

資料第3-1号(鈴木部会長が資料に基づき説明)

資料第3-2号及び3号(今村審議官が資料に基づき説明)

●森顧問：

箸の上げ下ろしから財布の中身まで規定する内容となっていて心配である。安全重視は良いが、何人をそれに振り向けると記すと、新法人の経営者がそれを達成できない場合安全性を軽視しているとならないか。これは参考の参考程度に格下げすべきでは。動燃が今までとすっかり違った、開かれた組織になったと社会の方から受け止めてもらうにはどうしたら良いかということは、新理事長或いは理事が真剣に考えるべきこと。大いに自由闊達な組織として、こういう考え方でやってくれということが浮き彫りになるような整理の仕方はないだろうか。

それから、外からの制限要素を取り除いて自由闊達にやってもらいたい。原子力の分野は今まで護送船団方式でやってきて、確かにそれによってメーカーや技術者が育ち、高いレベルを保ってきたが、これからはもう少し自由競争を取り入れ、場合によっては国際入札も含めて、どうしたら安く、いいものが早くできるかということに徹してもらいたい。そのためには外からの呪縛を解いてやるべき。呪縛とは、1つには役所からの指示等で、それに対しては裁量権の拡大を図るということになるが、もう1つは構造的なものがある。濃縮等は海外に比べて競争力がないといっているが、その責任のかなりの部分は民間の受ける体制がむしろ良くなかった。そういう意味で動燃の責任に帰し得ないものもある。国のお金を外国に渡すのかという雰囲気の中、国内の技術育成のために無理をしてでも国内の高いものを買っていたというような制約をなるべく取り除いてやるということを書

き込んでもよいのではないか。

●永井委員：

メーカーの立場から言わせてもらおうと、権限の明確化が組織のポイント。その点では、理事長、副理事長の裁量権拡大は明確であり、経営審議会から経営へのフィードバックもはっきりしている。また、事業部制の廃止によりすっきりとした形になっている。特に、透明性、社会性の確保という観点から、経営審議会がどれだけ機能していくかが課題と思われる。

また組織とは、トップの意識をいかに末端まで浸透せしめるかが重要である。組織・ルールに不備があっても、トップが、こういう目的でいつまでに何をやるという決心をし、激しく実行する意志があれば、少々のハードルは乗り越えられると思う。よって、トップを初め管理職がどれだけ激しく、厳しく自覚すると同時に、配下に意識を浸透せしめるかがこれからの成否を握る。

●久米顧問：

理事長の裁量権の明確化又は拡大ということについてはハッキリしているようだが、経営審議会は明確でない。諮問と評価の両方をできるのか。参考資料3-6(p13)に記されているとおりとすると、その任務と機能がだいたいぶきつくて、これでは理事長の機能を抑えることも出来る。そのところがすっきりしない。

●今村審議官：

経営審議会は、大きな意味でいうと理事長をサポートする。一方、客観性も必要。透明性・社会性の確保は非常に重要と位置付けているので、経営審議会で理事長の考えは妥当と評価を得ることが、理事長の経営の根源になる。経営審議会には、理事長の足を引っ張らないように、しかし社会的公正さを保つという二重性がある。

●久米顧問：

諮問してその答えの通りやってみてだめだった場合は？。諮問と評価は別ではないか。

●今村審議官：

中長期事業計画については、経営審議会が判断して良否を言わないように書き方を注意している。経営審議会が中長期事業計画を了解してしまうと、後で評価が難しくなる。一方、経営審議会は中長期事業計画がどういうものか情報を入手し、把握しておく必要がある。評価するという観点から、中長期事業計画とはこうあるべきと言えるような仕組みを作っておかなければならない。経営審議会が中長期計画を作るとなると責任が曖昧になる。

●鈴木部会長：

久米顧問の指摘は、諮問機関とするならそれに徹するべきで、評価までやるとなると曖昧になるという趣旨であろう。

●加藤委員：

本文(新法人の基本構想)と参考資料とでトーンが違う。参考資料を本文に則して直した方が良い。

●長屋事務局長：

どこまで法律に書くか見えてこない。法律に書いてしまうと、新法人の身動きがとれなくなってしまうので、どう書くか見せて欲しい。

観客の立場から見ると、新法人の機能はみえてきたが、10～15年後の姿が明示的でな

い。人員・予算規模が明示的になると、新法人がビジブルになる。細かいことだが、p9で中長期事業計画を5ヶ年程度としているが、新法人の理事長が決めるべきことではないか。また、p10で、「業務の執行については最大限理事長の裁量に委ねる。このため、科学技術庁は新法人の業務執行への関与を極力減らす」とあるが、理事長の裁量権を担保する上でどこまでが「最大限」、「極力」なのか。

横断的な組織について、経営審議会、安全管理推進本部、危機管理室とあるが、これらは現場をサポートする組織であって、現場をリード或いは統制する部門ではない。よって、そういう位置付けであって欲しい。特に危機管理については、それぞれの現場がやるべきもので、危機管理室が統制してやるものではない。危機管理室は恒久的というより、アドホック的な組織かと思う。こと細かな事柄は、理事長の裁量権と思われる。あまり法律に書いてしまうと法律に縛られる。いずれにせよ、法にどこまで書くかが一番気になる。

●今村審議官：

前回は質問をいただいたが、法制化という点では現段階でも考えがまとまっていない。但し、業務という点では、参考資料2-4(p6)が1つのイメージといえる。また運営に関していうと、経営審議会は法定したい。一方、中長期事業計画については法定せず、理事長に裁量権を持たせる。しかし参考資料3-4(p11)にあるように、中長期事業計画は何に基づくかということに対し、重みをもたせるため、「国が与える基本方針」、これ

は法定するが、この中で理事長に作って下さいという言い方としたものにする。

横断的な組織（安全推進本部、経営企画本部）については、法定するつもりはなく、それは理事長の裁量である。

p10で科学技術庁の関与を極力減らすとある点については、関与するところを明確にし、極力文書で依頼又は要請をするということで、お互いの責任の明確化を図る。また、横断的な組織がサポート役との指摘はまさにそのとおり。危機管理室は体制ができ次第、なくなるものと考えている。

●松浦委員：

基本的な目標ははっきりしているが、どういうやり方でやるかということが問題。やり方について余り細かく書き過ぎると、その自由度が減るので新法人の裁量権がなくなってしまう。縮小するプロセスについては、必ずしも一気に減らせるものではない。その過渡期間はいろいろ考えていかないと難しい。

●鈴木部会長：

参考資料にある、「～のイメージ」、「～に想定される」といった資料で、例示的に内容をあげているが、実際には新法人の経営陣が決めることである。

資料第3-2号の表現法については、箸の上げ下ろしを決めることがないように考えるが、この作業は動燃改革検討委員会の勧告に従っており、先程指摘の5年間については報告書に書いてある事項である。また、公開シンポジウムは、国民に対して使命を発信すべきと書いてあることに対し、一つの表現方法として記した。予算等についてp22, 23に具体的な数値があるのは概算要求の段階で前提として考えているものである。その部分については、差し出がましいかもしれないがやらざるを得ないということを理解していただきたい。

森委員指摘の外からの呪縛を解くということについては、動燃改革検討委員会でも同じようなことを言われている。新法人に与えられるであろう事業・経営の範囲を考える場合、新法人と科学技術庁、新法人と原子力委員会との関係等はそのマンドートを越えていると考えその範囲でまとめた。指摘の点については今でも可能で、それがなぜ出来ないのか直接言及するのは難しいが、その点についても指摘いただけるとありがたい。

●武田顧問：

基本構想の難しさは、今日存在している動燃の反省を踏まえて、当面のことをどうするかということを書きつつ、長期のことを書く必要がある点。また、当面のこと、トランジェントのこと、長期のことを区別して整理すればよりわかり易かったのではないか。長期的なことについてははしの上げ下ろしまで言う必要はないのではないか。また、「本質的に重要な枢要技術を特定し、それに特化した研究開発を行う」と記しているが、個別の枢要技術の研究開発は行うが、それを取りまとめてコンシステンシーを確保することは行うのか。行わないように見えるが、それを民間でといっても民間は経済性がないとやらない。

●鈴木部会長：

最後の点は作業部会でも議論があった。要素技術的なイメージが強く、システム化の部分が抜けるように見えるので表現を考えたい。ここでは単なる要素技術ではなく、その組み合わせ、又はサブシステムとして枢要技術を捉えている。厳密にトータルシステムとしてプレゼンテーションできれば理想的、又は考えやすいが、限られた経営資源の下でどこまでコンプリートなシステムとして新法人が示せるか。コンプリートなシステムの一步手前まで、後は産業界、メーカーにお願いできるところを残し、技術移転するまでのところを重点的にやるべきと考えている。それを踏まえて表現については工夫したい。

●次郎丸顧問：

動燃改革検討委員会で与えられたことの具体化にあるため、箸の上げ下ろし的なところがあるが、書かなくて良いものもある。経営審議会について、意見の具申と評価を一緒にやるというのがどうか。監査がしっかりあるのだから、評価は別でも良いのではないか。現場に安全の責任を持たせるからといっても、経営陣も含めて責任を持つという意志統一をしておかなければならない。文章上に書くことはないが、尻尾切りとならないようにして欲しい。

●薬師寺顧問：

動燃の問題は、当事者能力の欠落、エリート集団が危機に遭ったときに対応できないということ。本来なら全員解雇した上で新法人へ移行するべきなのだが、現実には無理なので、現在の人達に新しいメッセージを持たせなければならない。そのため、もっと箸の上げ下ろしについて書いてないと、また、どうやっていいかわからないという状況になる。技術系の人に広報活動等をやらせると、左遷されたような気になって意欲を失う可能性がある。若手の文化系の人を外から入れるべきである。

●森顧問：

(新法人において、)民間出資は従来どおり可能なのか？また、海外からの出資を受け入れられるのか？そういう道を開いておけば、「もんじゅ」などは海外からの出資を得られるのではないかと思う。

●今村審議官：

民間出資については従来どおり可能だが、海外からの出資については今答えられないので検討する。

●鈴木部会長：

具体的な話があるか議論しないと難しい。法律に書くとなれば具体的に考えられるかが課題となる。この点は検討したい。

●近藤委員：

幅広く多面的に検討していただき感謝している。事業の範囲や組織など、新しい器を用意している段階だが、来年の秋までには新しい体質に変えていくために、意識改革の他、ハードだけでなくソフト等を含めたものとしての業務品質保証、或いは設備の総点検など、いわゆる中身の改革に全力をあげていきたい。

細かいことだが、最終報告書になるとするなら、p14で「コンサルタントの報告書にある」と書かれているところは、作業部会で検討しているので表現を変えてはいかがか。

●加藤委員：

裁量権に関して、箸の上げ下ろしまではとの意見もあったが、報告書の趣旨として、動燃がこういうふうになっていくということが理解されるように書かないとわかり難いので細かく書くことも必要と思う。具体的には、新経営者が決めること。

●鈴木部会長：

報告したのは中間的な作業の結果だが、12月2日に動燃改革検討委員会があるので、今日の議論の結果に従って必要な修正を施し、今日の資料に基づいて報告したい。

●石田事務次官：

今日の議論を踏まえて、12月2日の改革検討委員会、予算案の編成、及び法案作成に対応するようしたい。

●鈴木部会長：

報告書にあるように、来春を目途に成案を得るように検討を進めていきたい。

新法人作業部会（本会合）議事次第

I. 日 時： 平成9年11月25日（火）15：00～17：00

II. 場 所： 科学技術庁 第1、第2会議室

III. 議 事：

1. 資料確認

2. 議 題

（1）新法人の基本構想案について

①新法人の基本構想案について

②自由討議

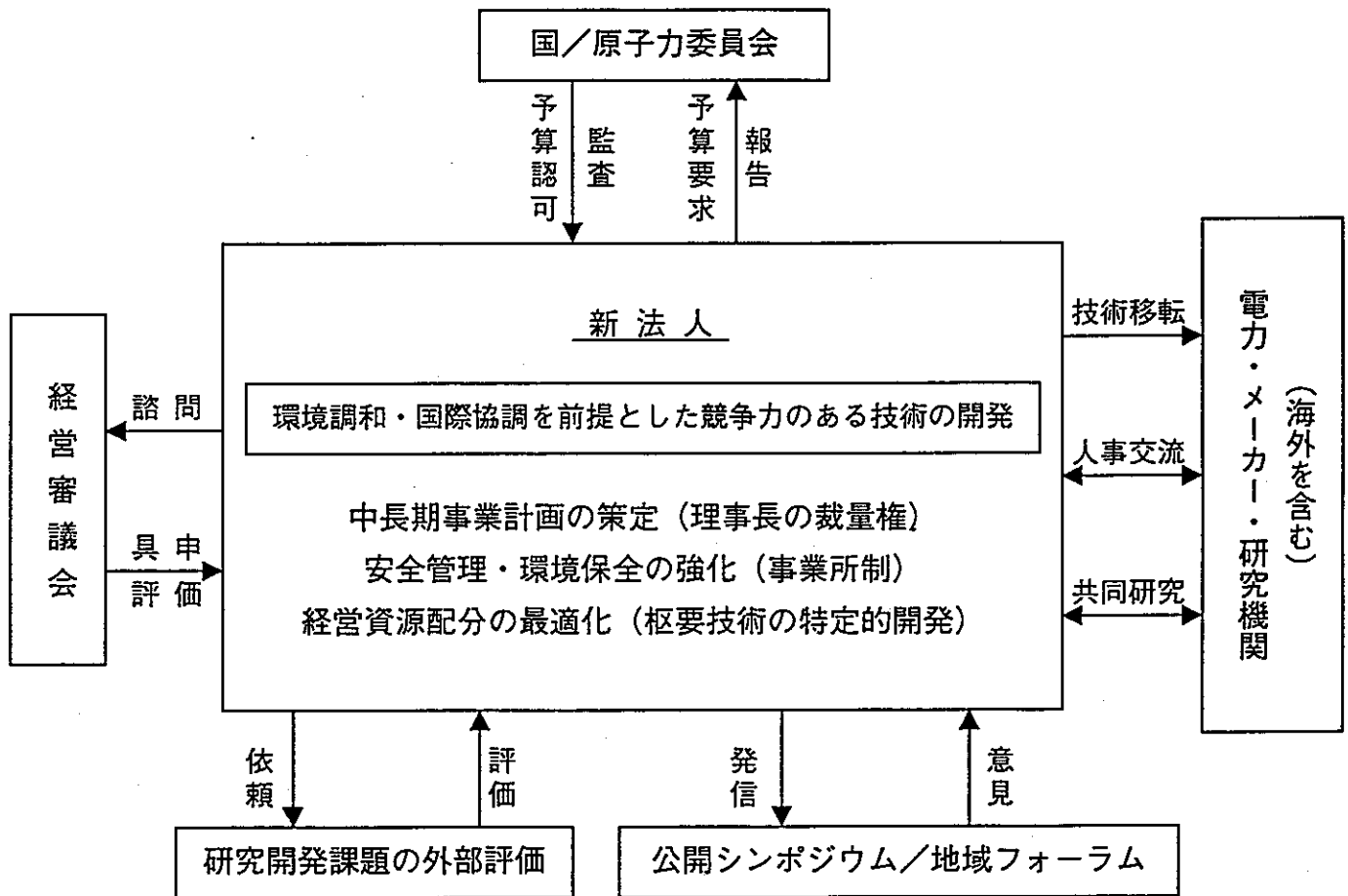
（2）その他

IV. 配布資料：

- 資料第3－1号 改革案の作成に当たっての基本的枠組み
- 資料第3－2号 新法人の基本構想（案）
- 資料第3－3号 参考資料

改革案の作成に当たっての基本的枠組み

目的： 事故原因の本質的除去・国民の負託の実現・異種空間の統合（サイクル全体の俯瞰／開発段階間の連携）・状況の変化への対応（コスト意識／リストラ）を可能にする経営とその自己組織化（組織としての使命の発信→組織運営の透明性）



動燃改革検討委員会報告書を受けた作業部会の検討内容

<p>経営の不在の詳細</p>	<p>1. 安全確保と危機管理 ・安全確保への資源配分 ・情報伝達体制の整備 ・一般防災の強化 ・研究開発部門と施設管理部門の役割分担</p> <p>2. 閉鎖性 ・社会への感受性の維持 ・組織としての使命の発信 ・事故情報の公開・保存・伝達</p> <p>3. 事業の肥大化 ・強力な経営による「リストラ」 ・スクラップアンドビルド</p>	<p>・安全推進本部/安全管理部・課/安全対策強化特別経費 ・情報交流部/危機管理推進室/地域交流課 ・安全推進本部/データベース化/危機管理推進室 ・教習本部/事業所制/経営企画本部</p> <p>・経営審議会/経営企画本部/情報交流部 ・公開シンポジウム/地域フォーラム/外部評価 ・経営企画本部/危機管理推進室/情報交流部</p> <p>・合理化目標の設定/中長期事業計画の策定/外部評価 ・レベル0,4の整理縮小/計画の適時見直し</p>
<p>デザインの基本改革の</p>	<p>1. 新組織の目標 ・競争力をもつエネルギー源としての核燃料サイクルを実現 最適な構成</p> <p>2. 動燃に蓄積された技術ノウハウと国の内外から入手可能な資源</p> <p>1. 開発領域の限定 ・開発レベルによる分類 ・開発推進の方向付け：サイクルの俯瞰</p> <p>2. 安全確保と危機管理の体制 ・運転管理部門の重視 ・品質保証の考え方の徹底 ・事故原因の把握と分析、安全対策への反映 ・地域連携・緊急医療を含む危機管理体制の整備</p> <p>3. 社会に開かれた体制 ・地元との共生/広報体制の充実 ・情報公開の徹底/事故報告の強制 ・民間との人事交流/特定の研究者制度の導入 ・国際共同研究の企画/世界的拠点化</p> <p>4. 専門性の均衡と研究者の拡がり ・広い分野の人材の均衡的配置 ・大学における原子力研究の活性化</p>	<p>・開かれた研究開発体制/資源の最適配分/枢要技術の特定の開発</p> <p>・人材・ノウハウ・技術・施設の最大活用/外部との共同研究の積極的推進</p> <p>・レベル1,2,3に限定/それぞれをレベル2,3,4にレベルアップ ・環境調和と国際協調/高速炉及び関連燃料とサイクル廃棄物環境保全</p> <p>・権限の一元化/運転部門の強化/職員を中心とした責任の明確化 ・業務品質保証活動の推進/事業所部門によるISO9000等の認証の取得 ・安全推進本部/安全支援部門の強化/環境保全の充実 ・危機管理推進室/情報交流部/地域交流課</p> <p>・本社移転/教習本部/情報交流部/地域フォーラム/問い合わせ窓口 ・情報交流部/危機管理推進室/データベース化/インターネット ・外部との人事交流計画の策定/任期付き研究者制度の導入 ・国際協力センター/安全管理・危機管理の国際的情報交換/核不拡散協力</p> <p>・人事計画の策定/外部との人事交流の推進 ・協同プロジェクトの推進/任期付任用による短期研究員制度の充実</p>
<p>新組織に想定される体制</p>		

動燃改革検討委員会報告書の主要点

第1部「改革の基本認識」に述べられている主要点

1. 事故原因の本質的除去
2. 国民の負託の意味とその重要性の認識
3. 取り巻く情勢の変化の認識
4. 原子炉と核燃料サイクルという異種領域の統合
5. 研究・開発・実用化の異種段階間の有機的連携
6. 安全確保・危機管理・社会性の自立システム化
7. 「競争力のある技術」の開発
8. 一般産業分野の技術進歩の導入
9. 経営の不在

第2部 第1章2.「経営の不在の詳細」に述べられている主要点

1. 安全確保と危機管理
 - ・安全確保への資源配分の充実
 - ・情報伝達体制の整備
 - ・研究開発部門と施設管理部門の役割分担の明確化
2. 閉鎖性
 - ・社会的要請などへの感受性の維持
 - ・不断の自己評価と適正な外部評価による「組織としての使命」の発信
 - ・事故による重要情報を散逸させない経営
3. 事業の肥大化
 - ・強力な経営による「リストラ」
 - ・スクラップアンドビルドが基本

第2部 第2章1.「(改革の)デザインの基本」に述べられている主要点

1. 新組織の目標
 - ・必要な安全確保を条件として、競争力をもつエネルギー源としての閉じた核燃料サイクルをできるだけ速やかに実現
2. 最適な構成
 - ・「動燃に蓄積された技術及びノウハウ」と「国の内外から入手可能な資源」

第2部 第2章3.「新組織に想定される体制」に述べられている主要点

1. 開発領域の限定
 - ・開発レベルによる分類：レベル1、2、3に限定
 - ・開発推進の方向づけ：サイクル全体の俯瞰
2. 安全確保と危機管理の体制
 - ・運転管理部門の重視
 - ・品質保証の考え方の徹底
 - ・事故原因の把握と分析、安全対策への反映
 - ・地域連携・緊急医療などを含む危機管理体制の整備
3. 社会に開かれた体制
 - ・地元との共生／広報体制の充実
 - ・情報公開の徹底／事故報告の強制
 - ・民間との人事交流／特定の研究者制度の導入
 - ・国際共同研究の企画／世界的拠点化
4. 専門性の均衡と研究者の拡がり
 - ・広い専門分野の人材の均衡的配置
 - ・人材の裾野の拡大／大学における原子力研究の活性化

新法人の基本構想 (案)

新法人作業部会においては、動燃改革検討委員会報告書（以下、「委員会報告書」という。）を受け、本年8月の発足以来、動燃改革の具体化に向け現地調査等を実施しつつ検討を進めてきた。主要検討項目を中心として、以下に新法人の骨格をなす構想を中間的取りまとめとして提案する。

当作業部会としては、今後更に検討を重ね、来春を目途に成案を得ることとする。

なお、新法人の基本構想の立案に当たり、新法人における動燃の業務、人材、施設・設備等の継承については、以下を前提とする。

- ①動燃は、新法人への移行までの間に、役員及び職員の意識改革のための施策を立案、実施し、その実を上げるよう努めること。
- ②動燃は、現在実施している業務内容を全面的に点検し、各部門毎に業務引継書を作成の上、新法人に引き継ぐよう準備を進めること。また、ウラン探鉱、ウラン濃縮及び新型転換炉開発の3つの整理縮小事業については、関係方面と協議の上、整理縮小計画を策定し新法人に引き継ぐよう準備を進めること。
- ③特に、安全関係については、動燃は、自らによる安全性総点検、新法人タスクフォースによる現地調査の結果等を踏まえ、施設・設備とその管理・運営等に関し、改善すべき点は改善し、残された課題については明確な改善計画を策定し新法人に引き継ぐよう準備を進めること。

I. 新法人の事業

新法人は、委員会報告書に示されているように、競争力を持つ将来のエネルギー源としての核燃料サイクルを確立することを目指し、世界のエネルギー情勢の変化に対応し、その研究開発の成果が適切に活かされることを目標とする。即ち、安全確保、環境保全及び国際協調を前提に、将来世代の人類に役立つ技術を提供していくことが事業の目標である。

与えられた経営資源の下に、この目標を達成していくために、新法人においては、整理縮小を含め柔軟な事業計画を策定し、競争力ある技術にとって本質的に重要な枢要技術を特定しつつ研究開発に取り組むなど、計画の最適化を図る。

以上を基本とし、新法人の事業の考え方を以下に示す。なお、高速増殖炉については、高速増殖炉懇談会報告書案（以下「懇談会報告書案」という。）を踏まえた暫定的なものであり、今後、同懇談会の最終報告書を踏まえて確定する。

1. 事業の重点化

動燃の事業が肥大化しているとの反省に立って、委員会報告書に沿って動燃の業務を見直すとともに、懇談会報告書案に示された方向性を踏まえて、新法人の事業を以下の通り重点化する。

①高速増殖炉とそれに関連する核燃料サイクル技術の研究開発

新法人が担当する本分野の研究開発は、高速増殖炉、燃料製造及びその使用済燃料再処理から構成され、プルトニウムをいわば中間媒体として、ウラン資源の利用効率の飛躍的向上を図り、資源のリサイクルによる資源保護を実現する技術体系の確立を目指すものである。

更に、新法人においては、核燃料サイクルの環境への負荷の低減などの社会的ニーズに対応した研究開発を行うことも重要であり、原子力長計においてこの分野に有効とされるマイナーアクチニド燃焼などの新たな分野の研究開発に着実に取り組む必要があり、その具体的な進め方については、原子力委員会における検討を踏まえる。

[高速増殖炉に関する研究開発]

高速増殖炉に関する研究開発には、プラント運転管理技術、燃料技術、材料技術、システム設計、ナトリウム技術などの課題があり、「常陽」、「もんじゅ」を最大限に活用しつつ研究開発を進める。懇談会報告書案において、高速増殖炉の実用化が予定の路線とされていた従来の考え方から脱却して、その将来は新法人による研究開発成果によって決まるとの考え方が明確にされたことを踏まえ、高速増殖炉の研究開発における新法人の責任と役割が、現在の動燃より一層重くなったと受け止めることが重要である。

[高速増殖炉に係る核燃料物質の研究開発]

新法人は、「常陽」、「もんじゅ」の燃料製造を中心に高速増殖炉に係る燃料の研究開発を実施する。なお、新型転換炉の燃料製造に関しては、「ふげん」の運転と連動して整理縮小し、燃料製造施設の廃止措置に関する研究開発に移行する。

[核燃料物質の再処理に関する研究開発]

新法人は、高速増殖炉の使用済燃料の再処理を中心とした核燃料物質の再処理に関する研究開発を実施する。一方、軽水炉

の使用済燃料の再処理については、実用化段階に達しつつあり、新法人は、民間への技術移転を進めるとともにこれを支援し、これに協力する役割を担うことを重視しつつ研究開発を進めるべきである。この点から、東海再処理工場の軽水炉再処理への活用については、六ヶ所再処理工場が安定的に操業を実施する段階まで役務運転を継続するが、その際、人材の移転を含めて、関連する技術移転の積極的な推進や、人材の養成訓練などの重要な役割に十分配慮して運転を行う。なお、その後の東海再処理工場の活用に関しては、施設の老朽化対策等安全性に十分配慮しつつ、施設運営の効率性の観点を含め検討することとする。

②サイクル廃棄物環境保全技術の研究開発

[放射性廃棄物の処理処分に関する研究開発]

核燃料サイクル技術は、地球環境対策又は環境保全の面から、固有の優れた環境調和性を潜在的に有しているが、一方において、放射性廃棄物の発生を伴う。この放射性廃棄物の安全な管理と処理処分の技術を確立することが核燃料サイクルに不可欠である。委員会報告書は「高レベル放射性廃棄物処理処分の研究開発」を中核的事業とするとしているが、新法人では、これを中心に超ウラン元素（TRU）を含む放射性廃棄物も含め、サイクル廃棄物環境保全技術の研究開発を進める。

[施設の廃止措置に関する研究開発]

将来運転を終え廃止を迎える原子力施設が数多く存在することから、安全性と経済性に配慮した解体技術の研究開発等が極めて重要な課題となっている。新法人は、ウラン濃縮、新型転換炉開発から撤退するに伴い、濃縮原型プラント、「ふげん」

の廃止措置を行う必要があるが、これらは、有用資材のリサイクルや廃棄物の低減を含めて、安全で効率的な廃止技術の研究開発に貴重な研究開発の場を提供するものであり、また、新法人が所有するいずれの施設も将来的には必ず廃止措置を必要とすることから、新法人においては、こうした場を最大限に活用し、積極的に原子力施設の廃止措置に係る研究開発に取り組む。

③対外的支援協力事業

[技術移転等の成果の普及]

事業の成果を円滑に技術移転していくとともに、社会に開かれた事業展開を図るため、新法人においては、民間のニーズの把握、他の研究開発機関及び民間との緊密な協力関係の構築等に配慮しつつ、人的支援も含め効果的かつ効率的に技術を移転するとともに、要素技術等の一般分野への技術展開を図るため、成果の普及事業を推進する。

[施設の大学等一般への開放]

新法人においては、その施設・設備は極めて固有かつ貴重なものであることを踏まえ、自らが所有する施設・設備を、原子力関連分野は当然のこととして、更にそれ以外の分野も含めて、大学等広く一般の科学技術の研究者・技術者に開放し、貴重な研究開発の場を提供する。

[国際協力]

委員会報告書にもあるように、新法人は事業を進めるに当たって、平和利用技術の国際研究協力等国際貢献に積極的に取り

組み、核不拡散にも配慮しつつ、核燃料サイクルの世界的な研究開発の拠点となることを目指す。特に、懇談会報告書案では、「もんじゅ」を高速増殖炉研究開発の場として内外の研究者に対して広く開放していくことの重要性を強調している。このため、新法人においては、上記の各研究開発の分野を中心に、安全や危機管理に関する情報交換や核不拡散を含め、国際協力を積極的に行う。

2. 整理縮小事業

- ・新法人は、海外ウラン探鉱、ウラン濃縮及び新型転換炉開発の3事業については、それぞれ動燃が策定する整理縮小計画を引き継いでそれに沿って事業を整理していく。その際、これまでの研究開発の成果が最大限に活かされるよう、十分な成果の取りまとめを行うとともに、技術、人材の移転の促進を含めた対応が必要である。
- ・海外ウラン探鉱については海外事務所の整理と得られた権益の扱い、ウラン濃縮については機微技術の管理を考慮した濃縮機器の廃棄技術の研究開発、新型転換炉については「ふげん」を活用した廃止措置技術の確立とともに、これらに関連した他の事業所の業務の見直し等が課題となる。
- ・また、動燃の事業のうち、委員会報告書において新法人には馴染まないとされた基礎研究については、適切に評価した上で、日本原子力研究所など他機関へ移管するか又は中止することとし、特に、業務の移管に当たっては研究者の移管も十分に考慮する。この基礎研究には、加速器を用いた消滅処理研究、ビーム利用研究等が含まれる。

3. 事業の進め方と事業の合理化

- ・委員会報告に指摘されているように、「競争力ある技術」の確立を目指し、厳しい財政事情の下、着実にその成果を上げていくためには、新法人においては「競争力ある技術」にとって本質的に重要な枢要技術を特定し、それに特化した研究開発を行うとともに、国内外の人的資源や技術、ノウハウを有効に活用する観点から、他の研究機関や研究者等との協力、共同研究を積極的に進めることが必要である。
- ・委員会報告は、5年程度の期間をカバーする中長期事業目標を定めて開発レベルを着実に向上させていくべき旨を指摘している。限られた予算の下にこれを実行していくため、それぞれの事業目標に即して枢要技術を選定し、その開発に優先的に取り組む。
- ・また、関連する研究開発が他の研究機関で実施されており、それらの機関との協力が有効と考えられるものについては、所有する施設の開放や人的交流をはじめ、共同研究を積極的に進める。
- ・特に、基礎研究に近いレベルで他機関との連携が重要な課題については、大学における原子力研究の活性化を促す上からも、大学との協力、共同研究を進めることが有効である。大学の研究者の集中的な施設利用や協力が必要となる場合は、任期付研究者制度の活用とともにプロジェクト型の研究プログラムを実施する。

4. 事業計画

- ・新法人の発足後、理事長は、整理縮小事業を含めて早期に「中長期事業計画」を策定する必要がある。当初の移行期間は動燃の業務を引き継いで実施することも止むを得ないが、職員に新しい目標を与えることが重要であり、自らの事業計画をつくることが新法人の経営陣の最初の仕事となる。
- ・委員会報告書では、新法人における意識改革の基本は「役員にお

いても、職員においても、自ら分担する作業の輪郭を明確にすること、その輪郭の中では十全の裁量をもち、したがって、完全な責任を担うことである。それに加え、それを第三者に明快な説明をすべく常時準備しておくことが必要である。」としており、新法人の中長期事業計画の策定がその出発点となる。

- ・この中長期事業計画には、事業目標の達成に必要な個々の事業計画が、資金、人員の点から第三者に客観的な形で明示される必要がある。現在の動燃の資源配分のあり方を抜本的に見直して、思い切った重点化をするとともに安全確保、廃棄物管理、メンテナンスなどに十分配慮した計画とすることが重要である。
- ・上記事業計画に対応し、新法人が動燃から継承する業務に必要な人員については、事業の整理縮小又は移管、人員を含めた技術移転、安全面からの人員確保、六ヶ所再処理工場の運転状況等を踏まえ、今後10年から15年間程度に亘った長期展望の下に、人員の大幅削減を目指す合理化の目標を定めることとし、また、新法人が実施すべき業務のうち今後新たに展開すべき業務については、厳しく評価した上で適切な人員の規模を確保する。

Ⅱ．新法人の運営

1．経営

新法人の経営については、委員会報告書で指摘されている「経営不在」の本質的除去を目指し、事業計画の策定プロセスとその執行における裁量権の明確化とともに、国民に対し常に組織としての使命等の発信に努め、また、外部評価メカニズムを導入するなどにより、組織経営の透明性やアカウンタビリティの確保を基本的な要件とする。

なお、現在、国において独立行政法人の検討が進められているが、その制度設計には新法人の経営を検討する上で参考となる点が多々あることから、今後、国の検討状況を踏まえつつ、取り入れるべき点については積極的に取り入れていくこととする。

(1) 事業計画の策定

①国から与えられる事業目標等

新法人の事業目標は、原子力委員会で定められる「原子力長計」等と、これらを踏まえ内閣総理大臣が原子力委員会の議決を経て策定する「基本方針」において明確化する。現行では動燃の業務に応じて国の基本方針、基本計画が複数存在することから、新法人の基本方針は一本化し、例えば、事業実施に係る基本的方向、事業の研究開発目標、その他事業運営に係る配慮事項等、その内容も明確化する。

②中長期事業計画

- ・基本方針を踏まえ、理事長は、自らの責任と裁量の下に、5か年程度の「中長期事業計画」を策定する。中長期事業計画には、個々の業務の事業計画が極力客観的な形で記述される。
- ・科学技術庁は、中長期事業計画を極力尊重する。

- ・理事長は、自らの裁量の下に、時々状況を踏まえつつ、柔軟に中長期事業計画を見直す。また、経営審議会（後述）は、必要と判断される場合、中長期事業計画の見直しを理事長に対し意見具申する。理事長はこの意見具申を尊重し、中長期事業計画を見直し、結果を科学技術庁に報告する。
- ・理事長は、中長期事業計画に基づき、毎年度「事業年次計画」を策定し、経営審議会（後述）及び科学技術庁に報告する。

(2) 理事長の裁量権と業務の評価

①業務の執行

明確な中長期事業計画の策定を前提に、業務の執行については、最大限、理事長の裁量に委ねる。このため、科学技術庁は、新法人の業務執行への関与を極力減らすとともに、必要な場合であってもその関与の範囲を可能な限り明確化した上で行う。

②評価・監査

- ・経営審議会は、事業計画に照らし、毎年度の資金や人員の配分を含めた業務の執行結果を評価するとともに、必要な場合は、理事長に対し、所要の改善を意見具申する。
- ・科学技術庁は、毎年度の業務の執行結果等に関して業務監査を実施する。
- ・新法人は、内部的にも監事の監査の支援機能を強化する。

(3) 経営の透明性の確保

①経営審議会

- ・経営の透明性と社会性を確保するため、経営に対する評価の法定機関として「経営審議会（仮称）」を新法人に設置する。
- ・経営審議会のメンバーは、広く各界の人材で構成し、理事長が内閣総理大臣の認可を受けて任命する。

- ・理事長は、必要に応じて経営審議会に諮問することができる。経営審議会は、必要に応じて理事長に対し意見具申を行うことができる。
- ・経営審議会の審議結果は公表する。

②研究開発課題の外部評価

新法人においては、民間等外部の専門家による研究開発課題の事前・中間・事後の評価を実施する。その際、民間ニーズを十分に踏まえ、コスト意識に配慮する。

③公開シンポジウムの開催

新法人は、組織としての使命を国民に対し常に発信し意見を聞くため、年1回の頻度で定期的に公開シンポジウムを開催する。シンポジウムにおいては、毎年の事業の成果を公表し、国民に広く意見を求めるとともに双方向の情報交流を行う。

(4) 経営体の機能強化

経営体の機能については、一義的に新法人の理事長に委ねられ理事長の裁量で柔軟に見直されるべきものであるが、新法人発足時の当面の措置として以下が考えられる。

①新たなリーダーシップ

新法人は、大幅に経営陣を刷新し、責任ある強いリーダーシップの下に再出発する。

②理事会議の強化

- ・専門性に配慮し広い分野からの非常勤理事を積極的に活用するとともに、理事会議の運営を強化する。
- ・理事長は、経営の最高責任者であり全ての決裁権者であるが、規程で定める重要事項については、理事会議に諮り、了承を得るものとする。

③理事の機能強化

経営企画本部、安全推進本部、情報交流部（広報・情報公開担当）等、新法人の経営に係る重要な部門は、本部制等を採用し専任の副理事長又は理事を当てる。また、現場責任の重視の観点から、各事業所等の長には極力理事クラスを当てる。

④経営に関する企画調整機能の強化

全事業所横断的な経営に係る企画調整機能等の強化のため、副理事長を本部長とする「経営企画本部(仮称)」を設置する。

(5) 経営理念等の明確化

①経営理念の周知

経営理念は、新法人の使命に基づく法人存続の基礎とも言うべき概念であり、新法人においては、経営理念を極力わかり易い形で定め、役職員をはじめ内外に周知を図る。

②経営方針の明確化

理事長は、経営方針を定め役職員に徹底させる。理事長が交代した場合、また、必要に応じて、理事長は経営方針を見直し状況の変化に柔軟かつ適切に対応する。

③事業計画の徹底

「目標管理制度（仮称）」を通じて、職員の個々人に、経営方針、中長期事業計画、事業年次計画を徹底させるとともに、事業年次計画を個々人のレベルまでブレイクダウンし、個々人の裁量と目標を明確にし、各職員の責任と意欲のある業務遂行体制を確立する。

(6) 経営による安全強化

新法人においては、安全確保を経営の最優先とする。一般防災、社会性等を考慮した安全思想の再構築を図り、運転管理部門を中

心に安全確保に必要な資源の確保と最適配分を事業計画において明確化するとともに、業務品質保証活動を通じた安全確保の品質保証を効果的・効率的に推進する。

(7) 業務品質保証活動の強化

新法人においては、業務の高い「質」を組織的に継続して確保するため、業務の改善活動及び改善成果を管理システムとして定着・維持をさせることを目標に、経営者自らが業務を診断していくなど業務品質保証活動を強化・推進するとともに、各事業所の部門毎にISO9000シリーズ等の認証を目指すなど活動の拡充を図る。

(8) 職員の意識改革

職員の意識改革は、動燃改革の極めて重要な要素であり、職員のみならず役員においても継続的な意識改革の努力がなされるべきであり、特に、管理職の責任感の醸成が極めて重要である。意識改革は、個々人が経営方針を共有し、自ら分担する業務の輪郭が明確な中で自己の責務と裁量を自覚することを前提とし、業務品質保証活動と相まって、社会的使命感、状況変化への感受性、自己革新を可能とする前向きな姿勢を形成することを目標とする。

①徹底した教育研修の実施

全職員を対象とし、役員との意見交換などを通じて経営方針の共有を目指す「目標意識共有化研修（仮称）」や管理職研修等の各種研修制度の充実とともに、外部との人材交流も含め外部研修に積極的に参加するなど、自己革新の意欲の醸成や学習機能の強化を図る。

②人事評価への反映

意識改革にインセンティブを付与するため、目標管理制度の導入により個々の職員の目標達成度を明確化するとともに、結果を人事評価に反映させる。

③人事交流の推進

職場環境に開放性を確保し意識の触発の機会を与えるため、新法人においては、人事交流計画を策定し、外部及び部門間の積極的な人事交流を実施する。

(9) 人事管理

①管理職人事制度の刷新

- ・コンサルタントの報告書にあるように、動燃においては、マネージメント能力の向上が課題となっていることから、新法人においては、能力主義に配慮しつつ管理職の体制を見直し、管理職に昇任・昇格試験制度を導入し、厳しい管理職研修等を実施する。
- ・管理職の給与については、ラインとスタッフといった業務の特性に配慮し、責任と成果・貢献に応じた処遇が行われるよう給与体系を見直す。
- ・職場に活力と適度な緊張感を付与するため、課長級以上の管理職の相当数について恒常的に外部との人事交流を実現するとともに積極的に優秀な若手を登用する。また、豊富な経験をさせるため、外部出向経験を管理職育成のキャリアパスの一つとして位置づける。

②人材育成指針の策定等

人事管理は、「人を育てる」ことが極めて重要な要素であり、新法人においては、まず「人材育成指針」を策定する。この指針に基づく計画的な人材育成を行うとともに適材適所の人材配置を行い、業務の特性に応じた新たな人事評価制度を導入する。

③業務特性に配慮した処遇

コンサルタントの報告書では、動燃においては当直長の権限を明確にしその任に見合う処遇を与えること、また、研究者、事務系職員等が単一に評価されており職種の特徴が人事評価に反映されていないことなどが指摘されており、業務特性に配慮した処遇改善が必要であることから、責務と人事評価に応じた新たな給与制度の導入とともに、当直長の処遇改善、特にスタッフ系技術職員の活用に留意した昇進ルートを設定するなどの複線型のキャリアパスの導入等により、各部門、各職制の職員が同様のモラル、責任感を持って仕事に向かうインセンティブを付与する。

2. 安全確保の機能強化

新法人においては、委員会報告書及び一連の事故の原因究明状況等を踏まえ、現場責任重視を基本とし、以下に述べる多面的な改善により万全な安全確保体制を確立する。

(1) 運転管理部門の強化

東海アスファルト固化処理施設の事故においては責任ある一貫した指揮命令システムが必要であったとの反省から、新法人においては、「現場責任の確立」を基本とし、施設を運転・管理する現場の長の安全責任を明確にするとともに、プラント等についてはセンター化し一貫した組織体制に再編する。

① 運転管理部門の独立

運転管理部門の独立的運営については、プラント内組織として分離可能なものは組織再編し、運転管理部署と研究開発の企画部署が適度な緊張関係を持ちつつ業務を遂行する体制を整備する。また、研究開発それ自体が施設の運転と密接に関連し分離不可能な部署については、運転基準を一層客観的なものにするなどして安全確保を徹底させる。

② 民間能力の活用

運転管理に民間能力を活用するため、新法人においては、質・量を考慮した民間との相当規模の積極的な人事交流を計画的に実施する。動燃においては、既に炉部門等で電力等から人材を受け入れているが、これらを含め、全事業所規模で人事交流を、双方向性、受け入れポストの質や処遇に配慮しつつ見直し、規模の拡大を図る。

③職員による責任体制の確立

運転管理部門における請負比率の高い部署では、責任の不在が生じる可能性があることから、新法人においては、こうした運転管理部署の職員の比率を高めるとともに、業務協力員制度を参考としつつ新たな制度の導入を図るなど、責任ある運転管理体制を確立する。

④運転・保守要員等の強化

- ・動燃の炉部門における運転要員の当直体制は現在5班3交替制であるが、新法人においては電力会社並みの6班3交替制の確立を目指す。また、他部門は、交替勤務の日数が比較的短いことから、運転形態や教育・訓練を考慮しつつ適切な規模の当直体制を確立する。
- ・動燃では、保守要員について、体系だった技術継承のための人員配置、人材育成が必ずしも十分でないことから、新法人においては、体系的に適切な規模の人員確保と質の向上を図る。

(2) 安全支援部門の確立

施設の安全管理は現場の長が一元的に責任を負うことを基本とするが、動燃においては、安全性総点検の取りまとめや一般防災への対応といった施設横断的な業務に関する担当組織が明確でなく、安全確保の基盤整備が十分でないことから、新法人においては、こうした支援業務を実施する部門として、全事業所横断的な業務を担当する「安全推進本部（仮称）」と事業所ごとに施設横断的な業務を担当する安全管理部署を設置することとし、特に、安全推進本部長には専任の理事を当てる。

①安全支援部門の役割

安全支援部門においては、一般防災も考慮し、全事業所規模の安全性総点検の取りまとめやフォローアップ、法令に基づく技

術基準への適合性の確認等、安全管理に関する施設共通的な業務、安全教育の徹底、クロスチェック、安全に関するデータベースの情報管理、危機管理体制の整備等の支援業務を実施する。

②一般防災、事故等に関するデータベースの構築と運用

各事業所の安全管理部署は、各施設管理者が整備する施設情報、技術継承等に配慮したマニュアル、事故情報等に関するデータベースの情報を管理するとともに自らも一般安全等共通事項のデータベースを整備するなど、事業所内データベースの情報を一元的に管理し広く事業所の従業員の利用に供する。また、安全推進本部は、各事業所のデータベースをリンクし、全事業所規模の安全情報を一元的に管理・運用する。

③危機管理体制の整備

- ・新法人においては、現場における危機管理体制の整備を推進するため、事業所横断的な支援組織として安全推進本部に「危機管理推進室（仮称）」を設置し、対応マニュアルの整備、緊急時の動員体制の検討、緊急時の情報伝達のインフラ整備等を推進する。
- ・各事業所において、24時間の当直制による通報連絡体制を整備するとともに、地域と協調した緊急医療体制の充実を図る。

(3) 設計管理、設計審査の強化

「もんじゅ」事故の教訓から、在来技術によるものを含め、施設・設備の安全を設計段階から確保することが極めて重要であることから、新法人においては、業務品質保証活動を通じて、設計管理、設計審査等における確認行為を強化する。

3. 社会に開かれた体制

新法人においては、委員会報告書にあるように情報の発信を「組織自らが存在するための条件」として捉え、地元重視を基本とし、国民、立地地域住民と新法人との双方向の情報交流等を推進するとともに、国際性も考慮した開放性の高い研究開発体制を確立する。

(1) 本社移転

- ①新法人においては、立地地元重視の観点から、本社機能を新法人の主要業務に対応して、その拠点となる東海地区と敦賀地区に移す。
- ②主たる事務所は茨城県東海村に置く。敦賀市には敦賀本部を置き、本部長には副理事長を充て、「もんじゅ」、「ふげん」の2事業所を責任を持って統括する。また、東京地区に国会、政府等との連絡調整に当たる連絡事務所を置く。

(2) 広報・情報公開の強化

①広報の組織体制の強化

- ・新法人においては、広報、報道、情報公開、地元対応等を一元的に推進するとともに、国民からのフィードバック等双方向に配慮した「情報交流部（仮称）」を設置するとともに、広報に関する人材の育成・強化を図る。
- ・更に各事業所に広報担当部署を設置し、地元対応を重視した広報体制を確立する。

②情報公開の徹底

- ・各種情報を着実に公開するとともに、経営審議会の審議結果を逐次公表し、また、明確な情報公開指針に基づき積極的な情報公開を展開する。

- ・インターネット等による情報の内容の充実・平易化、アクセシビリティの向上を図り、国民一般に理解し易い双方向の情報の交流を推進する。

(3) 地域社会との共生

①地元住民の意見の反映

理事長は、地域住民等の参加による地域フォーラムを開催し、新法人の経営目標、事業計画等を説明するとともに事業計画等に関し意見交換を実施し、その意見を事業に反映させる。

②地域社会との交流

- ・常日頃より、懇談会の開催、戸別訪問、オピニオンリーダー等との対話など草の根的な活動を組織的に実施し、立地地域を中心として国民の声を聴取するとともに、意見交換を実施する。
- ・地元との一体感を醸成するため、事業所としての組織参加とともに、イベント等への積極的な職員の参加を奨励する。
- ・各事業所の「問い合わせ窓口」を制度化し、地域住民からの問い合わせに対する対応を強化する。

③安心感の醸成

事業所内の環境モニタリングデータをリアルタイムで通報または表示するシステムを構築し、地域社会の安心感の醸成を図る。

(4) 開かれた研究開発体制

①技術移転

- ・新法人の本来的な目的である核燃料サイクル確立に向けた研究開発の成果が円滑に民間に技術移転されるよう、民間ニーズを的確に把握し、コスト意識の定着に配慮しつつプロジェクトの早い段階から民間が参加する仕組みを構築するとともに、共同研究を通じ、先行的な開発成果の共有化や人材交流を図る。

- ・また、研究開発の成果については、極力早い段階から可能な範囲で成果を広く公開するとともに、具体的な技術移転計画を策定し、積極的な人的・技術的支援を行う。

②大学及び他の研究開発機関との連携

- ・核燃料サイクル研究開発の各領域に、広い専門分野の人材が均衡よく配置されるべき点を考慮し、新法人においては、大学及び他の研究開発機関の研究者（海外の研究者を含む）との共同研究、人材の受け入れ等を積極的に推進するため、任期付任用制度等を活用しつつ、外部人材をチームリーダーとするプロジェクト研究体制を確立する。
- ・新法人の所有する施設・設備を広く大学等の一般研究者、技術者に開放し、施設・設備の共用化を図る。

③国際貢献・国際協力

- ・高速増殖炉、廃炉、廃棄物等の分野における世界の中核的研究拠点化を目指し、積極的に国際協力を推進する。
- ・国際原子力機関（IAEA）等の多国間枠組や二国間協定の枠組の下で国際共同研究等を推進するとともに、核不拡散・保障措置関連技術を活用し国際的な原子力の平和利用に貢献する。
- ・安全管理及び危機管理に関し、情報交換、人材交流等を中心とした国際協力を推進する。

④研究開発成果の展開

新法人が社会に開かれた事業展開を図るため、社会のニーズを的確に把握し、蓄積された研究開発成果（特許、ノウハウ等）をデータベース化し幅広く公開するとともに、民間企業等と連携し、研究開発成果を効果的に社会に還元していくための成果展開事業を推進する。

4. 新法人の当面の組織

新法人の具体的組織に関しては、基本的に新法人の理事長の裁量権で極力柔軟性を持って定められるべきものであるが、新法人発足時における組織編成として以下が考えられる。

(1) 本社機能のスリム化

動燃においては、本社に事業本部制を敷いている結果として、管理業務が本社に集中・肥大化しており、予算関連等の事務が煩雑となり、また、各事業所長の権限も曖昧で適切な地元対応が困難となっているなどの状況にある。新法人においては、本社機能を抜本的に見直し事業本部制を廃止し、本社現行500人体制の約4割を削減するとともに、企画調整機能を除くその他の本社機能の権限の多くを各事業所に移譲する。

(2) 現場責任の一元化

各事業所内において、現場責任を明確にするため、東海再処理工場、プルトニウム燃料工場等の大型施設については関連施設を統合しセンターとして一元化を図り、センター長に運転管理、施設運営等の一元的な裁量権と責任を付与する。

(3) 横断的調整機能

経営の企画調整、安全確保の水平展開、積極的な情報発信等を図るため、全事業所横断的な組織（経営企画本部、安全推進本部、情報交流部等）を設置する。

(4) 環境保全の強化

今後、放射性廃棄物関連事業が益々重要となるため、これらを「環境保全」関連業務と位置づけて関係部局を強化する。

(5) 当面の定員

平成10年度定員については、現行動燃の定員から約50名減の約2,730名で新法人を発足させるべく要求中であるが、内容としては、現動燃本社の管理・支援部門を大幅削減し、また、整理縮小事業等の事業見直しによる減を図る一方で、委員会報告の指摘に従い、安全管理及び運転管理関連業務、今後益々重要と考えられる廃棄物関連業務及び情報交流業務の増員を図るものとなっている。

(以上)

参考資料

1. 新法人の姿
 - 1-1 新法人の姿
2. 事業
 - 2-1 新法人に想定される事業展開
 - 2-2 新法人に想定される主要事業
 - 2-3 新法人の要員の推移
 - 2-4 新法人における業務の範囲のイメージ
3. 経営
 - 3-1 独立行政法人について
 - 3-2 新法人の経営評価の基本構図
 - 3-3 経営体の構成
 - 3-4 基本方針のイメージ
 - 3-5 中長期事業計画のイメージ
 - 3-6 経営審議会（仮称）について
 - 3-7 新法人における研究課題に関する評価体制のイメージ
 - 3-8 公開シンポジウムのイメージ
 - 3-9 目標管理制度の概要
 - 3-10 業務品質保証活動の推進
 - 3-11 新法人における意識改革活動のイメージ
 - 3-12 人事交流計画の考え方
 - 3-13 人事制度刷新の項目と検討方向
 - 3-14 管理者を対象とした研修の概略
4. 安全
 - 4-1 安全強化に関する問題点と強化策
 - 4-2 新法人における安全確保体制の確立
 - 4-3 危機管理体制の整備
 - 4-4 一般防災、事故等に関するデータベースの概要
5. 社会に開かれた体制
 - 5-1 広報体制の確立
 - 5-2 情報公開の徹底
 - 5-3 地元住民の信頼感・安心感の確立
 - 5-4 地域フォーラム（仮称）について
 - 5-5 開かれた研究開発体制
6. 組織
 - 6-1 組織参考図
7. その他
 - 7-1 新法人設立に向けた主要項目の検討及び論点

新法人の姿

経営陣の刷新
 事業の重点化
 事業の整理縮小
 人員の合理化目標

刷新
 重点化
 整理縮小
 合理化目標

人事の刷新
 リム化
 スリム化
 再配分

経営陣の刷新
 事業の重点化
 事業の整理縮小
 人員の合理化目標

刷新
 重点化
 整理縮小
 合理化目標

人事の刷新
 リム化
 スリム化
 再配分

経営陣の刷新
 事業の重点化
 事業の整理縮小
 人員の合理化目標

刷新
 重点化
 整理縮小
 合理化目標

人事の刷新
 リム化
 スリム化
 再配分

[改革の要点]

経営陣の刷新
 事業の重点化
 事業の整理縮小
 人員の合理化目標

刷新
 重点化
 整理縮小
 合理化目標

人事の刷新
 リム化
 スリム化
 再配分

経営陣の刷新
 事業の重点化
 事業の整理縮小
 人員の合理化目標

刷新
 重点化
 整理縮小
 合理化目標

人事の刷新
 リム化
 スリム化
 再配分

経営陣の刷新
 事業の重点化
 事業の整理縮小
 人員の合理化目標

刷新
 重点化
 整理縮小
 合理化目標

人事の刷新
 リム化
 スリム化
 再配分

[経営の刷新]

事業目標の明確化
 経営の刷新
 事業目標の明確化
 経営の刷新

事業目標の明確化
 経営の刷新
 事業目標の明確化
 経営の刷新

事業目標の明確化
 経営の刷新
 事業目標の明確化
 経営の刷新

事業目標の明確化
 経営の刷新
 事業目標の明確化
 経営の刷新

事業目標の明確化
 経営の刷新
 事業目標の明確化
 経営の刷新

意識改革の推進
 人材の育成
 評価と処遇
 技術系職員の処遇

意識改革の推進
 人材の育成
 評価と処遇
 技術系職員の処遇

意識改革の推進
 人材の育成
 評価と処遇
 技術系職員の処遇

意識改革の推進
 人材の育成
 評価と処遇
 技術系職員の処遇

意識改革の推進
 人材の育成
 評価と処遇
 技術系職員の処遇

社会への技術展開
 他機関との連携
 国際協調
 開放性の確保

社会への技術展開
 他機関との連携
 国際協調
 開放性の確保

社会への技術展開
 他機関との連携
 国際協調
 開放性の確保

社会への技術展開
 他機関との連携
 国際協調
 開放性の確保

社会への技術展開
 他機関との連携
 国際協調
 開放性の確保

現場責任の徹底
 運輸管理の徹底
 安全性の基礎強化
 設計審査等の強化

現場責任の徹底
 運輸管理の徹底
 安全性の基礎強化
 設計審査等の強化

現場責任の徹底
 運輸管理の徹底
 安全性の基礎強化
 設計審査等の強化

現場責任の徹底
 運輸管理の徹底
 安全性の基礎強化
 設計審査等の強化

現場責任の徹底
 運輸管理の徹底
 安全性の基礎強化
 設計審査等の強化

本社移転
 事業所責任の共生
 地元との共生

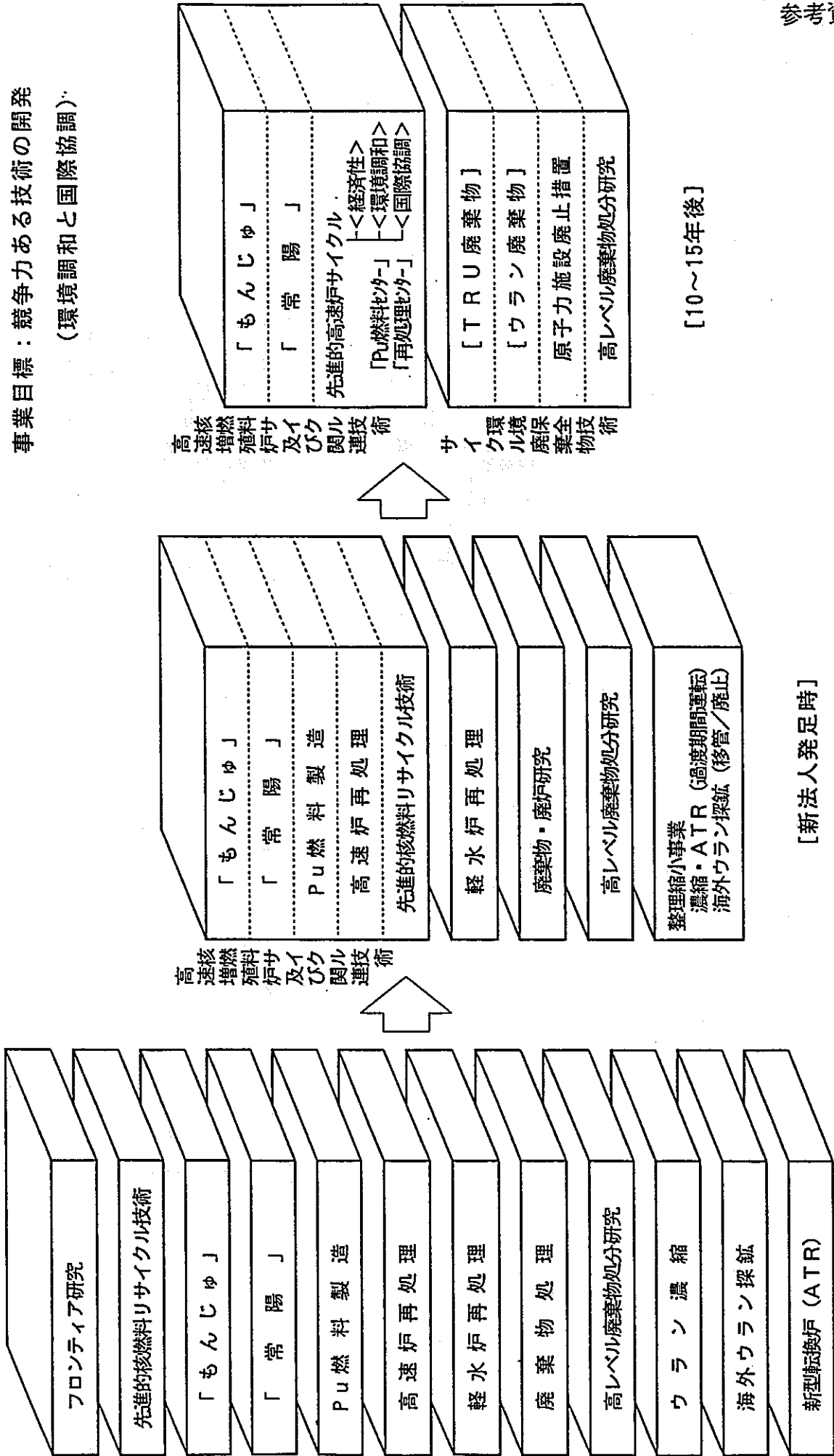
本社移転
 事業所責任の共生
 地元との共生

本社移転
 事業所責任の共生
 地元との共生

本社移転
 事業所責任の共生
 地元との共生

本社移転
 事業所責任の共生
 地元との共生

事業目標：競争力ある技術の開発
(環境調和と国際協調)



新法人に想定される事業展開

新法人に想定される主要事業

I. 今後 10 年ないし 15 年後の長期的主要事業

1. 炉部門とサイクル部門を俯瞰した先進的高速炉サイクル技術の研究開発
(「もんじゅ」と「常陽」はそのための主要施設)
2. 環境調和型核燃料サイクルの完結を目指したサイクル廃棄物環境保全技術の研究開発 (「ふげん」の廃炉研究はその内の主要課題)
3. 国際協調型核燃料サイクルの確立を目指す観点から、上記 1、2 に関する国際協力と核物質管理技術を中心とする核不拡散分野での技術的国際協力

II. 今後 10 年ないし 15 年間の中期的主要事業

II-1 高速増殖炉及び関連する核燃料サイクル技術の研究開発

(開発レベルをそれぞれ 1 段階ずつ上げることを目標にする)

1. 「もんじゅ」による高速増殖炉の運転管理技術の研究開発
2. 「常陽」による高速増殖炉の燃料材料研究開発
3. ナトリウム技術などの高速増殖炉安全工学関連技術の研究開発
4. 「プルトニウム燃料センター」での高速炉燃料製造と新製造技術の研究開発
5. 「再処理センター」での軽水炉及び「ふげん」燃料再処理と軽水炉再処理技術の移転
6. 先進的核燃料リサイクル技術の研究開発
7. 炉とサイクルを統合化した先進的高速炉サイクルシステムの研究開発

II-2 サイクル廃棄物環境保全技術の研究開発

1. 「QUALITY」及び「深地層研究施設」等を利用した高レベル放射性廃棄物地層処分研究及び地層科学研究

(高レベル放射性廃棄物処分関連研究については開発レベルを 1 又は 2 段階上げることを目標にする)

2. 東海事業所を中心にした TRU 廃棄物環境保全技術の研究開発

3. 人形峠事業所を中心にしたウラン系放射性廃棄物環境保全技術の研究開発
4. 「ふげん」の廃炉技術を中心に有用資材のリサイクルなどのための廃止措置技術の研究開発

Ⅲ. 当面の主要事業

Ⅲ-1 高速増殖炉及び関連する核燃料サイクル技術の研究開発

(枢要技術に関する特定の研究開発の推進を図る)

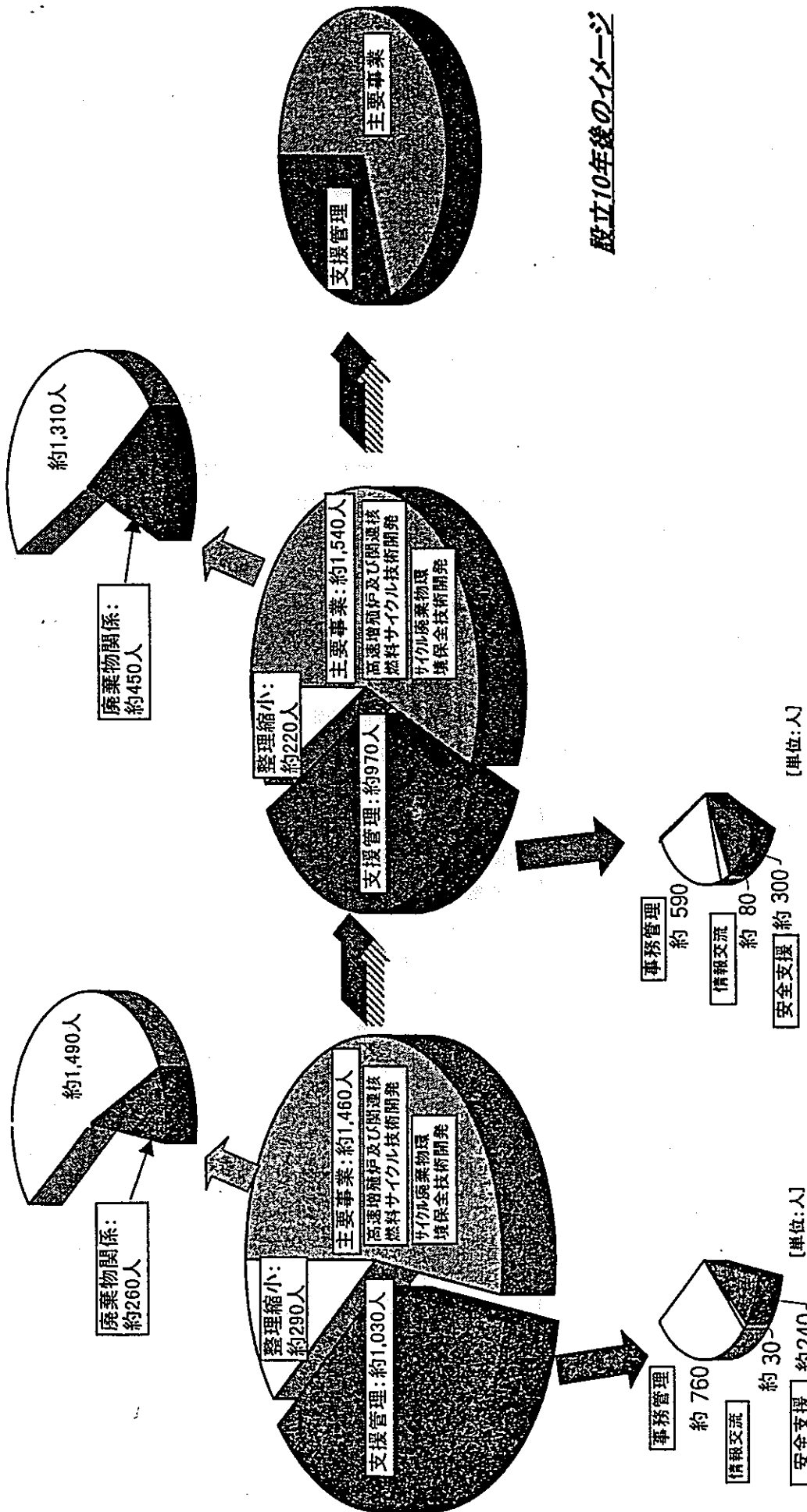
1. 「もんじゅ」
2. 「常陽」の改造とMK-Ⅲ炉心による高速増殖炉の燃料材料開発
3. ナトリウム漏えい火災対策などの高速増殖炉安全工学技術の研究開発
4. 「プルトニウム燃料センター」での燃料製造及び燃料製造技術の移転
5. 「再処理センター」
6. 先進的核燃料リサイクル技術の研究開発のための施設改造
7. 炉とサイクルを統合化した先進的高速炉サイクルシステムの研究開発

Ⅲ-2 サイクル廃棄物環境保全技術の研究開発

1. 2000年レポートの作成及び「深地層研究施設」の建設等による高レベル放射性廃棄物地層処分研究及び地層科学研究
2. 東海事業所を中心にしたTRU廃棄物環境保全技術の研究開発
3. 人形峠事業所を中心としたウラン系放射性廃棄物環境保全技術の研究開発
4. 原子力施設廃止措置技術の研究開発

Ⅲ-3 整理縮小事業

1. 「ふげん」の過渡期間運転
2. ウラン濃縮DPプラントの過渡期間運転と廃止措置研究開発
3. 海外ウラン探鉱の移管又は廃止



設立10年後のイメージ

運転管理部門: 約1,170人

➡

 約1,240人

新法人設立時(案): 約2,730人

新法人の要員の推移

現状: 約2,780人

新法人における業務の範囲のイメージ

業 務	具体的業務例
(1) 核燃料サイクルの確立に必要な研究開発	
・ 高速増殖炉に関する研究開発	○常陽、もんじゅの運転 ○高速増殖炉技術の研究開発 ○先進的核燃料リサイクル技術開発 等
・ 高速増殖炉に係わる核燃料物質の研究開発	○プルトニウム燃料の製造技術開発 ○燃料製造に関する研究開発 等
・ 核燃料物質の再処理に関する研究開発	○東海再処理工場の操業 ○軽水炉再処理技術開発 ○高速炉燃料再処理技術開発 ○先進的核燃料リサイクル技術開発 等
・ 放射性廃棄物の処理処分に關する研究開発	○高レベル放射性廃棄物に係わる処理・処分技術開発 ○TRU廃棄物に係わる処理・処分技術開発 等
(2) 原子力施設の廃止措置に関する研究開発	○ふげんに係わる廃炉措置技術開発 ○濃縮施設に係わる廃止措置技術開発 ○廃棄物関連業務 等
(3) 技術移転等、成果の普及	○ウラン濃縮施設の建設、運転等に関する技術協力 ○再処理施設の建設、運転等に関する技術協力 ○先端原子力関連技術に係わる成果展開 ○報告会、講演会、成果報告書の配布 等
(4) 所有する施設・設備の共用（大学等との連携）	
(5) 整理縮小する事業に係わる義務の履行等	○ウラン濃縮、新型転換炉等に係わる廃棄物の管理等 ○ふげんによる使用済燃料の管理等 ○海外ウラン探鉱に係わる権益の維持 等

*なお、整理縮小事業については、別途、期限を付した経過的措置とする。

独立行政法人について

<制度設計にあたっての基本的な考え方>

- 独立行政法人の組織・運営の在り方を考える上での基本は「事前管理重視から事後チェック重視への転換」。すなわち、独立行政法人については、運営の細部にわたる事前関与・統制から、国民の求める成果の達成を重視する事後チェックへ、重点の移行を図る。
- 具体的には、組織運営上の裁量・自律性を可能な限り拡大することにより、弾力的・効果的な業務運営を確保する一方、業務運営目標の設定や民間的手法の導入により、効率化・質の向上といった国民のニーズに即応した結果の追求を重視。

(注) これらに際し、憲法上の財政民主主義の観点等から、一定の関与は要請されるが、これについては、独立行政法人の自律性・自主性を損なわないよう、必要最小限のものとすることが必要。

- こうした方針を実現する仕組みを考えるに当たっては、次の3つの視点が重要。

① 評価の実施

業務運営の目標とルールを明確に定め、業務に係る責任の所在を明らかにするとともに、国民の目に見える形で業務の結果について評価し、改善等に結びつける仕組みとすること。

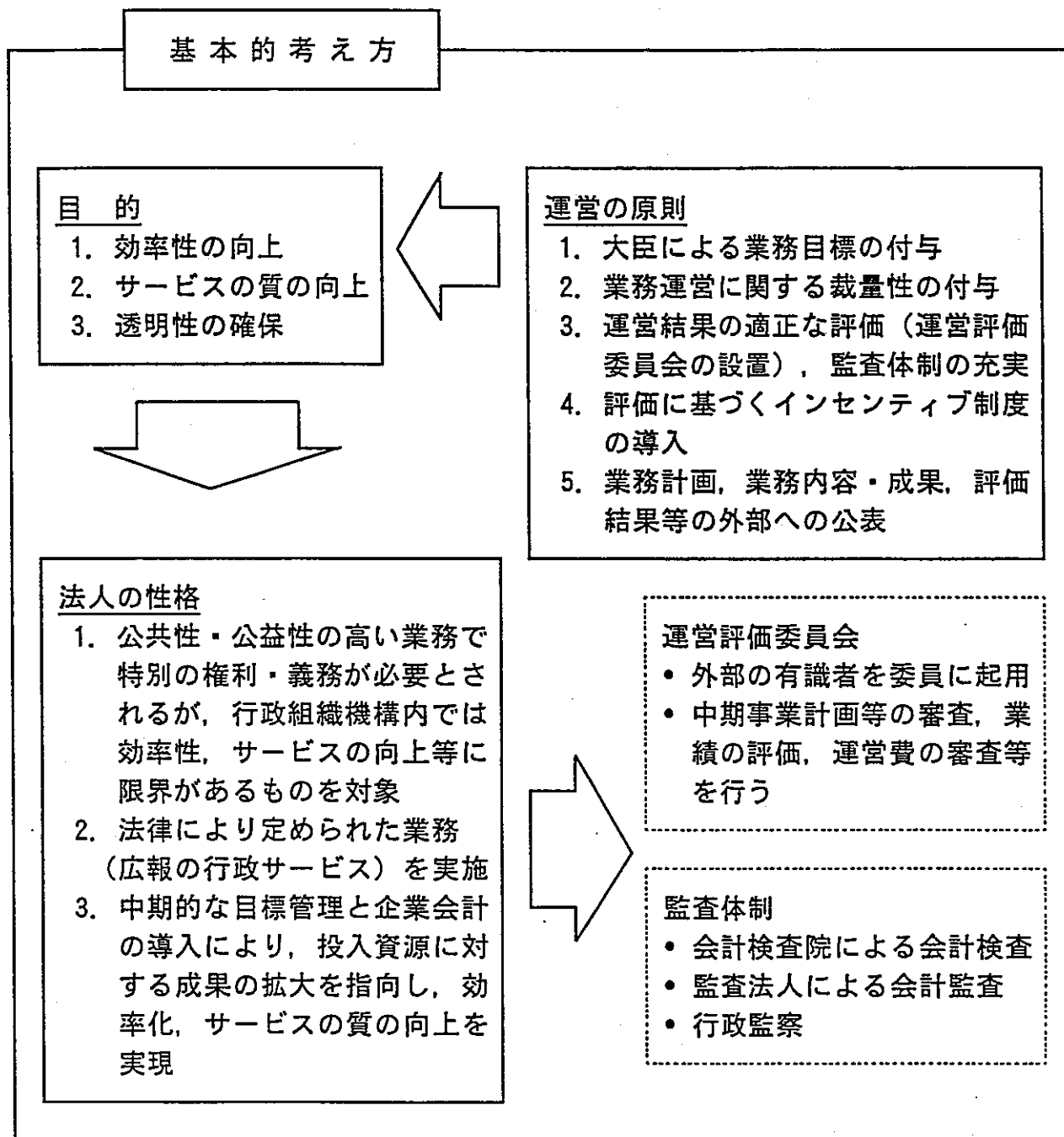
② 自律性の付与

組織・運営に関して一定の枠内で自律性を付与することにより、業務の目的・性質に即した効率性や質の一層の向上を可能とする仕組みとすること。

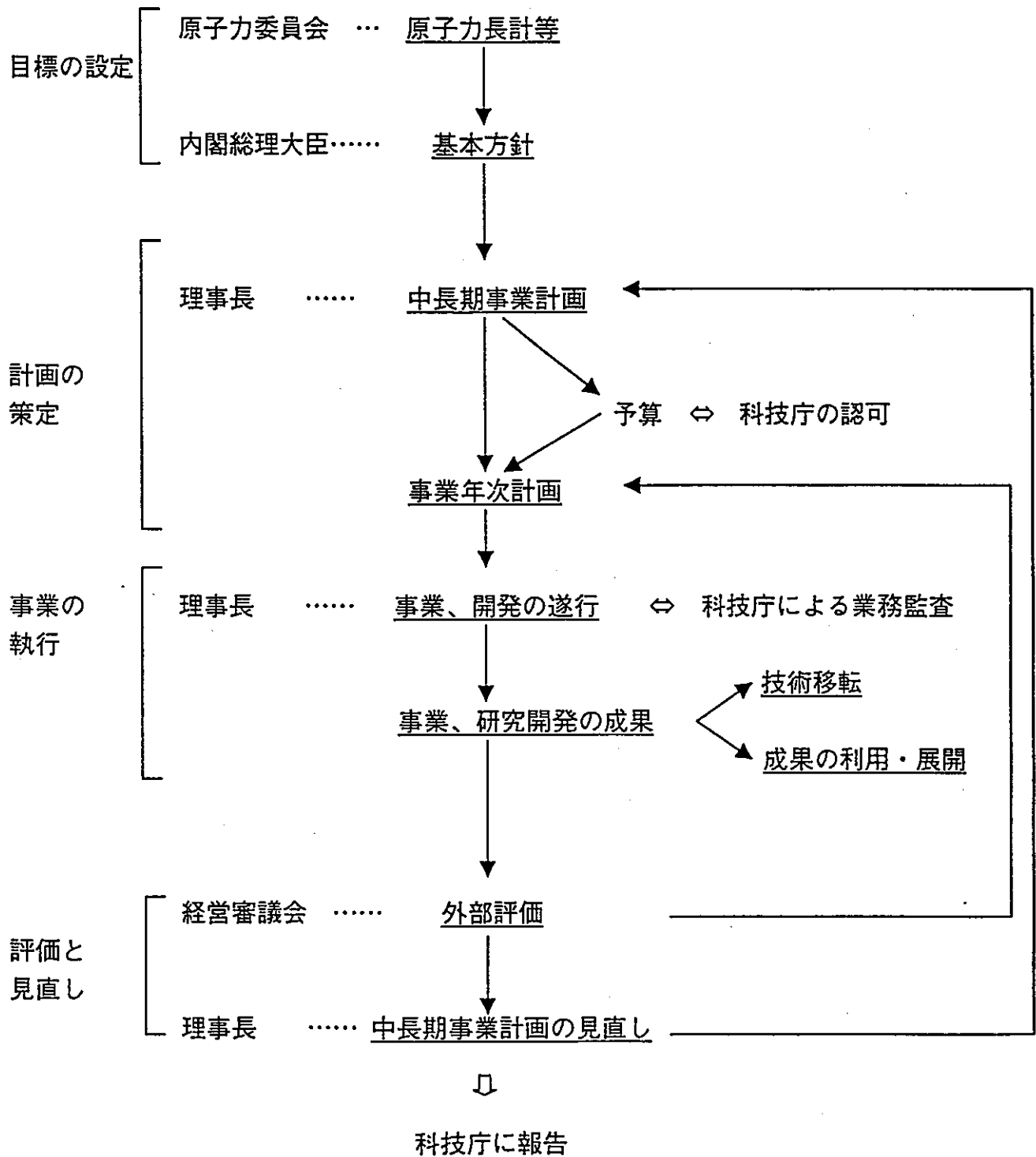
③ 自発性の付与

経営主体と業務に従事する職員の双方が自発的に効率化、質の向上に努めることが可能となる仕組み（インセンティブの付与）とすること。

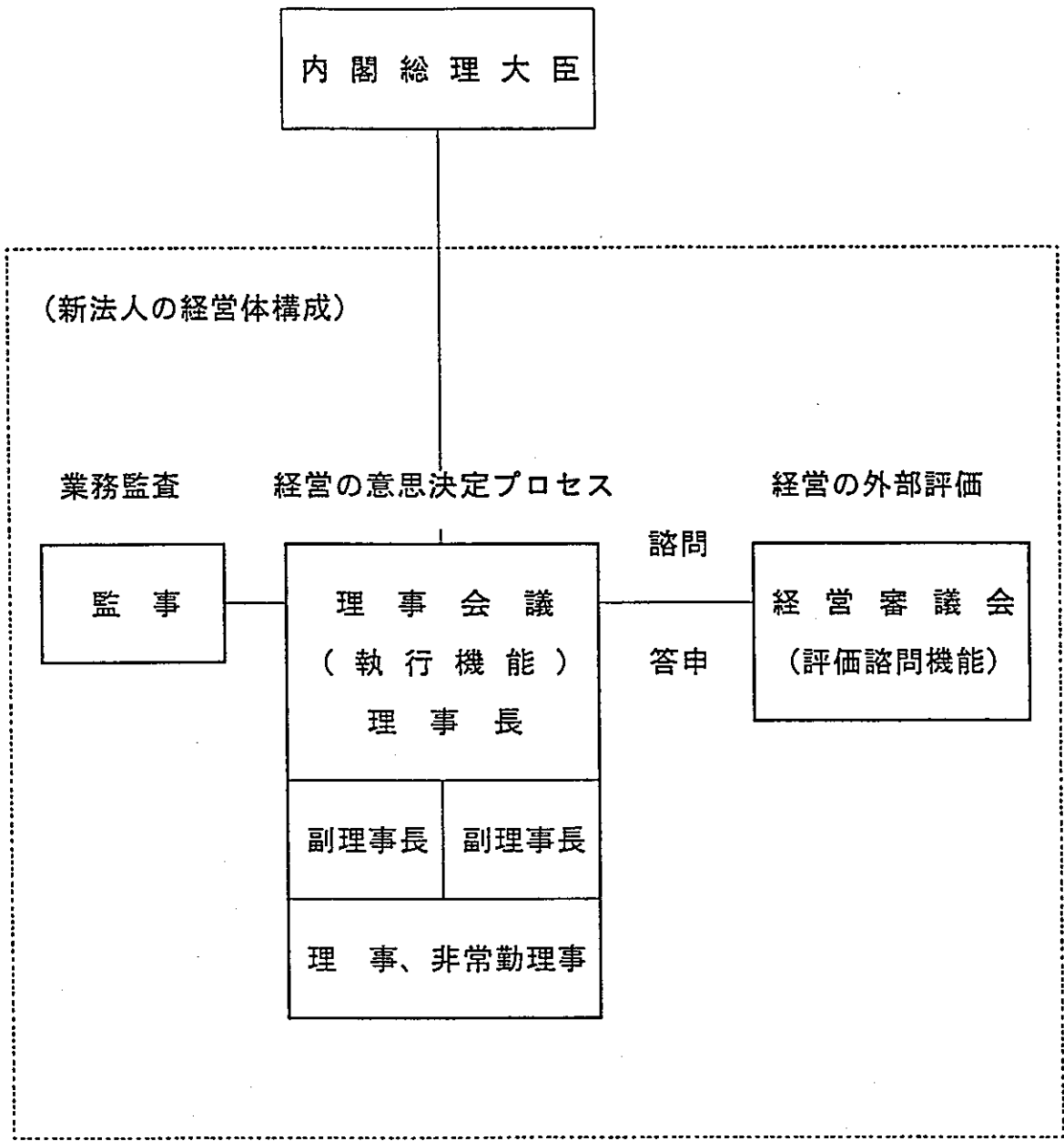
<独立行政法人の基本的考え方>



新法人の経営評価の基本構図



経営体の構成



基本方針のイメージ

第1 新法人の業務の実施に関する基本的な方向

1) 新法人による経営及び事業の方針の明確化

- 理事長は、経営（経営目標）及び事業（事業計画）に関して、中長期事業計画においてその方針を明らかにし、その際、経営審議会の意見を聴かなければならない旨を記載
- 新法人は、監査機能の強化を図るとともに、自ら研究開発の評価を行い、また、経営審議会の評価を受け、その結果を適切に経営に反映させるべき旨を記載

2) 安全の確保

- 安全の確保のための方策や危機管理体制を確立すべき旨を記載

3) 業務に係る透明性の向上

- 新法人を取り巻く様々な状況の変化に適切に対応するために外界の反応を得る手段として、積極的に情報の公開を行うべき旨を記載

第2 新法人の研究開発業務に関する事項

- 各業務について、原子力長期計画等を踏まえ、研究開発の目標（対象と時期）や留意事項等を提示

第3 新法人の研究開発以外の業務に関する事項

1) 成果の普及に関する業務

- 原子力関連分野への開発成果の活用のみならず、それ以外の幅広い分野への成果の普及についても促進すべき旨を記載

2) 施設及び設備の供用に関する業務

- 新法人の保有する施設・設備について、原子力関連分野の研究開発を行う者のみならず、幅広く科学技術に関する研究開発を行う者が円滑に利用できるよう配慮すべき旨を記載

第4 その他新法人が業務を実施する際に配慮すべき事項

(例) 国際協力及び国際貢献

- 高速増殖炉を中心とした核燃料サイクル、放射性廃棄物に係る環境保全、核不拡散等について、積極的に国際協力や国際貢献を行うべき旨を記載

以上

中長期事業計画のイメージ

○ 総論

- ・ 環境変化の把握
- ・ 事業遂行にあたっての経営方針
 - － 経営資源配分の考え方、重点テーマ、留意点等
- ・ 達成すべき目標

○ 各論

- ・ 上記目標を達成するための、各事業ごとの個別計画（5ヶ年程度）
- ・ 個別計画に含めるべき項目
 - 担当部署
 - 達成すべき目標
 - 事業の工程（事業展開）
 - 設備計画
 - 資金計画
 - 要員計画

[中長期事業計画と年次事業計画]

	中長期事業計画	年次事業計画
性格	戦略実施計画 (目標的・指針的)	年間執行計画 (実行計画)
期間	5年	1年
ねらい	①要員、設備、資金等の実行計画の展開（経営資源の最適配置） ②予算を中期的視野から適正に誘導（経営資源の最適配分） ③戦略プロジェクト（全社的重要テーマの選択と重点実施）	①短期資金計画（経営資源の最適活用）

経営審議会（仮称）について

1 設置の背景、必要性

経営の機能強化に関する「国民、国の政策、社会等との乖離を未然に防ぐため、新法人においては、自己評価による自己変革とともに、経営に第三者による外部評価の機能を導入する。」との委員会報告書の指摘を受け、新法人に、経営の透明性・社会性の確保のための外部評価機関、理事長の諮問機関として、経営審議会（仮称）を設置する。

2 任務と機能

- ・ 審議会は、新法人の業務の評価を主たる任務とする。
- ・ 理事長は、中長期事業計画等の経営に係る重要事項の決定に際し、審議会の意見を聞かねばならない。
- ・ 審議会は、理事長の諮問の有無に係わらず、理事長に対し意見を述べることができる。
- ・ 審議会は、審議結果を公表する。

3 委員の構成

- ・ 柔軟で視野の広い経営を行うため民間活力を導入する。
- ・ 規模：15名以内
- ・ 出身団体、専門分野：学会（エネルギー、化学、財政、経営組織等）、産業界（電力、建設、金融、サービス等）、その他（労働団体、マスコミ、文化、国際関係、核不拡散、品質保証、安全・防災等）
- ・ 互選により議長を選出

4 委員の任命、任期

- ・ 委員は内閣総理大臣の認可を受け理事長が任命する。
- ・ 任期は2年とするが、再任は妨げない。

以上

新法人における研究開発課題に関する評価体制のイメージ

1. 目的

新法人の研究開発について、国の評価指針に基づき厳正な外部評価を実施することにより、民間ニーズの把握、コスト評価に配慮し、限られた資源の重点的・効率的配分を図るとともに、他分野への技術成果の活用、開発成果の社会への還元等、開かれた研究開発体制の整備、展開に資する。

2. 評価体制

大学、企業等における外部の専門家、有識者からなる研究開発課題評価委員会（仮称）を新法人に設置、評価する。

3. 評価時期

- ・事前評価：新たに課題を選定した後の企画段階（予算要求前）
- ・中間評価：進捗状況を勘案し、適切な時期（3～5年）。
- ・事後評価：終了後できるだけ早い時期。

4. 評価対象

全ての研究開発課題を対象にするが、①重点的資金によるもの（大規模かつ重要なプロジェクト）、②競争的資金によるもの（公募型の研究開発等）、③基盤的資金によるもの、④共同研究により実施するもの、に区分して評価する。

5. 評価の適切な活用

理事長は、評価結果を活用し研究計画や資源配分を修正、見直すとともに、必用に応じて、経営審議会に評価結果とその活用について報告する。

6. 評価結果の公表

理事長は、評価結果を公表する。

以 上

公開シンポジウムのイメージ

1. 開催目的

新法人の経営の透明性とアカウンタビリティを確保するため、公開のシンポジウムを開催して、事業の成果等について情報発信し、国民各界各層の意見・要望を経営に反映する。

2. 開催頻度

年1回の開催とする。

3. 参加者募集

新聞広告、チラシ等による一般公募及び関係機関からの参加を募る。

4. 開催内容

役員・部長の出席のもと、事業成果等の発表を行い、参加者との質疑応答を行う。

5. 開催窓口

窓口は、情報交流部門とする。（他部門等との連携）

以上

目標管理制度の概要

1. 制度の特徴

目標による管理は、仕事の側面と人間的側面の統合化を指向したマネジメントアプローチの手法であり、職員一人ひとりの責任と裁量が明確な業務体制を確立し、更には職員が仕事そのものの中に生きがいを見だし、打ち込み、その達成に対し充足感を味わうと同時に、それを組織目標の達成にもつなげていこうとする制度。特徴は、以下の点が挙げられる。

- 1) 目標の連鎖（全社的な目標の体系立て）
- 2) 参画意識の醸成（目標達成の大きな原動力）
- 3) 自己統制によるプロセス管理（部下の自由裁量範囲の拡大）
- 4) 成果中心主義、実力主義（目標の達成度＝業績で評価）
- 5) 能力伸長のためのデータ（反省から改善）

2. 目標管理のステップ

- ① 全社的な事業年次計画の事業目標及びその達成に向けての基本方針の明確化
- ② 全社の目標、基本方針に沿った、所・部・課毎の目標、方針の明確化
- ③ 上長の目標、方針を達成のための職員各自の目標設定
 〈設定に当たっての主要ポイント〉
 ○目標は重点的なものに絞る / ○目標は期待する成果を具体的・定量的に表す /
 ○目標は努力すれば達成できる、能力に見合ったものとする 等
- ④ 上長による各自の目標のチェックと決定
 職員各自が設定した目標は上長により検討され、必要なら調整の上、修正を経て決定。
- ⑤ 職員本人の自己統制
 目標の達成過程は当人が管理。上長はやり方などに細かく立ち入らず、むしろ必要な助言・助力を与えるといった支持的態度で臨む。
- ⑥ 成果の評価
 年度末には、期首に掲げた目標をどの程度達成したかを本人に自己評価させ、その上で上長が評価する。

3. 期待される効果

- (a) 意識改革
 ○成果重視の気風の醸成 / ○積極的態様の浸透 / ○目的合理的考え方と行動の定着
- (b) 管理者のリーダーシップの涵養
 目標の決定権は上長にあり、必要に応じ部下を説得して目標の修正を行うこともあることから、上長には強いリーダーシップが要求される。
- (c) モラルの高揚
 職員各自の目標は全社的な目標体系に沿って設定され、その仕事は全社的な目標と直接的に結びついた形で行われるため、職員各自の仕事が全社的な目標のどの部分を担っているかがはっきりする。 →単なる歯車的な自己の位置づけからの開放
- (d) 上長と部下のコミュニケーションの活性化
 目標決定は上長と部下との話し合いを通じて行われる。常に両者の理解と合意を前提とするため、上下の意思疎通は促進される。
- (e) 業績向上
- (f) 各職員の能力伸長の促進

以上

業務品質保証活動の推進

1. 業務品質保証活動の概要

(1) 目的

社会的信頼と技術的信頼の回復に向けて、事業団が行うすべての業務を対象にした新しい業務品質保証体系を構築することを目的としている。

(2) 推進主体

上記業務品質保証活動を推進するため、平成9年4月、動燃に「品質保証推進室」を設置し、現在活動を展開中。

(3) 展開方法

理事長が定めた品質保証推進に関する基本方針に基づき展開され、この中で定められている以下の10項目の要求品質を達成するための改善活動を実施する。

- 要求品質 1：事故・故障の未然防止、拡大防止
- 要求品質 2：実践的な危機管理体制の確保
- 要求品質 3：安全かつ効率的な設備の維持管理
- 要求品質 4：信頼される職員の姿勢
- 要求品質 5：信頼感を与える組織・管理体制
- 要求品質 6：社外への円滑な情報発信
- 要求品質 7：地元の声を吸い上げる動燃
- 要求品質 8：社内での情報の共有化、円滑な部門間の連携
- 要求品質 9：自己実現意欲を高める組織
- 要求品質 10：マーケットニーズに即した開発及び技術移転

(注) 要求品質10項目は、業務に要求する品質を具体化したもので、事業団に寄せられた社会の批判に応えるとともに、原子力開発業務の品質向上を図ることを主眼に理事長が設定。

(4) 特徴

- ・現状の問題点、業務品質の改善のレベルなどをデータ等の事実に基づき把握することにより、具体的な成果を問う改善活動とする。
- ・経営層がリーダーシップを発揮するとともに、社外の専門家の意見を積極的に取り入れる。

2. 主な具体的実施内容

① 展開シートによる改善管理

- ・要求品質10項目に照らし課題点等を整理したシートを作成し、これにより改善の過程を管理する。

② 理事長診断会

- ・理事長により、本社及び事業所の各部門における課題点及び改善の方向性等について、診断する。

③ 外部講師による指導体制の強化

- ・理事長診断会での指導に加え、各所での日常の改善活動についても専門家の立場から、アドバイスを受ける。

④ ISO認証に向けた取り組み

- ・ISO認証取得が可能なレベルになるよう各部門に対し指導・教育を実施する

(注) ISOシリーズとは、「品質保証の国際規格」であるISO-9000シリーズ又は「環境に関する国際規格」であるISO-14000シリーズをいい、この認証を受けるということは、その工場・事業所等の品質保証のしくみが、ISOの要求事項を満足していることを、第三者（審査機関）に審査してもらうこと。

3. 今後のスケジュール

以上の活動について、新法人発足までに一定の成果をあげ、新法人への業務引継ぎ後も活動を継続させ、更なるレベル向上を図っていく。

以上

法人における意識改革活動のイメージ

意識改革 (勤怠改革検討委員会報告書より)

- 意識改革の基本**
- 自ら分担する作業の輪郭を明確にすること
 - その輪郭の中では十全の裁量を持ち、従って完全な責任を担うこと
 - それを第三者に明快な説明をすべく常時準備しておくこと

- 意識改革の方策**
- 職員の裁量と業務分担の明確化
 - 目標の共有化
 - 人事交流による開放性の確保
 - 研修等による革新的な風土の形成

キーワード

新法人の責任
国民の負担
安全管理
危機管理
社会性・地域との共生
情報公開
コスト

方策検討 実施

意識改革の方策

＜教育研修面から＞

意識改革に關する研修の実施

(ねらい) 安全意識の醸成、目標の共有化、管理者のマネジメント能力の向上等

(実施概要)

- ① 共有化研修 意識改革を引き継ぎ、新法人の経営目標、業務計画等に関し、研修を実施し、意識の浸透を図る。
研修予定：2日研修
研修対象者：全社員
- ② マネジメント研修 管理者のマネジメント能力向上のための研修を実施し、組織風土の改革、円滑な組織運営を目指す。(開催予定：3日研修)
研修対象者：全ライン管理職
- ③ 外部研修 外部研修(異分野にも配慮)に派遣し、意識の活性化、視野の拡大等を図る。

※新法人発足～平成11年度に年度研修計画の中で優先的に実施、その他研修でも意識改革に重点。

＜品質保証活動面から＞

ISO品質保証認証の目標化

意識改革の目標設定、結果の評価は極めて困難であり、また、継続的な努力が求められることから、新法人においては勤怠の品質保証活動を引き継ぎ、更に、プラント等についてのISO-9000等の品質保証認証を一つの目標として、継続的な意識改革を執行していく。

＜人事管理側面から＞

目標管理 制度の導入

(ねらい) 全社的な視点での自己の立場、役割、責任の自覚

(実施概要)

全社的な目標・方針と十分な連携を図り、各人で、各職員に責任を立ってさせ、各人のやるべきことを明確にする。また、その目標達成に必要な権限(裁量)の委譲、自己責任の責任範囲を明確化する。また、目標達成度を人事評価(業績評価)に反映させる。新法人発足後3年間を制度定着のため、期間として位置づけ、その時点で効果を確認し、更なる定着化を目指す。

※上記の他、人事評価制度、給与制度等の見直しも併せて実施していく。

＜人事交流面から＞

他機関との双方向の人事交流の実施

(ねらい) 閉鎖性の排除、意識の醸成、職場の活性化

(実施概要)

電力、メーカー、大学、地元自治体等との担当連携での人事交流計画(研修的立場)の相違も含む)を実施し、新法人において定期的に実施していく。その際は、異分野に実施し、人材からの意識の醸成の機会を十分に考慮する。民間等への新規派遣(年間派遣：約30名予定)、民間等からの新規受入れ(年間約20名予定)

※上記の他、外部専門家等の任期制任用、職員の国内留学等を実施していく。

評価結果 フィードバック

方策案提出 実施結果報告

意識改革推進委員会

＜設置趣旨＞ 職員全体の意識改革を図っていくためには、上記のように様々な視点からの方策が必要であり、それらを全てとして見ていく必要があることから、新法人内に「意識改革推進委員会」を組織する。

＜構成＞ 委員長：その他外部の学識経験者、専門家等及び新法人理事、部長クラスを構成する。

＜役割＞ ①意識改革の方策の妥当性、有効性の検討
②意識改革の方策の実施結果の評価(効果の検証等)、担当箇所へのフィードバック
③事業の進捗、外部関係の変化に伴う意識改革ニーズの見直しの検討

意識改革 ニーズの見直し

人事交流計画の考え方

1. 人事交流の目的

民間、他機関及び海外との双方向の人事交流を活発に行い、異分野の組織・人材からの意識の触発の機会を充実させることで、職員の意識改革を図り、ひいては新法人の開放性を確保していく。

2. 人事交流の視点

新法人においては、認可定員枠を考慮しつつ、以下の視点で他機関との人事交流を促進する。

受 入	派 遣
①異分野の組織・人材からの意識の触発 ②運転管理部門への民間能力の活用 ③横断的な安全機能の強化 ④渉外、広報、報道対応等の機能強化 ⑤国際貢献・国際協力	①新法人に対する社会ニーズのキャッチ ②他分野の技術成果の習得 ③コスト意識の醸成 ④渉外、広報、報道対応等の専門家育成 ⑤一般防災・危機管理等の知見習得

3. 人事交流の考え方

(1)上記の目的、視点を踏まえ、異分野にも配慮した人材の受入れを促進（年間20名程度を新たに受入予定）し、新法人職員の意識の触発に努める。特に、管理職の意識改革及び組織の活性化を目指すため、積極的に管理職ポストへ登用していく。〔現在の受入総数約380名（うち管理職層約70名）〕

(2)また、新法人職員の外部派遣についても、上記2.の人事交流の視点を踏まえた新規派遣を実施（年間30名程度を新たに派遣予定）し、豊富な外部経験を有する職員の育成に資するとともに、管理職についても積極的な派遣を実施していく。〔現在の派遣総数約190名（うち管理職層約90名）〕

以 上

人事制度刷新の項目と検討方向

項 目	方 向
人材育成指針策定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新法人における技術系職員を、大きく「研究（研究者）」と「技術（技術者・運転員）」の二つの人材群に定義し、人材群毎に最適な人材育成の基本的考え方（人材育成指針）を策定する。 ・ 育成指針は、職員に開示するとともに、人材育成を担う管理・監督者が行うOJT、OFF-JTに活用する。
昇任・昇格基準見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新法人における管理職層は、ライン系管理職（マネジメントを適切に行う能力を有する者）とスタッフ系管理職（高度な研究・技術能力等を有する者）により構成することとし、各々に必要な能力、適性等を明確にし、管理職任用基準、昇任・昇格基準を定める。 ・ 管理職任用にあたっては、外部機関の行うアセスメント研修結果等を参考とし、マネジメント能力の客観的評価を行う。
技術系職員処遇見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術系職員を、大きく「研究」と「技術」の二つの人材群に定義し、研究員制度を含む人事諸制度をこの区分を前提に構築する。 ・ 外部機関から研究者等の受け入れを円滑化するため、任期付き任用制度導入を検討する。 ・ 原子炉の当直長は、その職責を勘案し処遇する。 ・ 原子炉主任技術者等は、保安管理上重責を担っていることを勘案し処遇する。
複線型人事制度等の検討	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術系職員についての人材群分類を前提に、特にスタッフ系職員の活用に留意し、適性に応じた昇進ルートを設定する。
職能資格制度見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 諸制度の見直し結果を踏まえ、現行の職能資格制度を見直す。
人事評価制度見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者、技術者、運転員等の業務の特性に即した評価基準を設定する。 ・ 成果・貢献を重視（インプット重視からアウトプット重視へ）するとともに、方法を全職員に公開し、評価結果の個々人へのフィードバックを行うとともに、給与制度等との連動により、職員のモラルアップを図る。
給与制度見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 給与制度を、個々人の成果・貢献、役割・責任が反映されるように改める。 ・ 管理職については、成果・貢献、役割・責任を給与（本給、役職手当、期末手当）に大きく反映させる。 ・ 研究者については年度毎の業績が大きく昇給に反映されるものとする等、職種毎の特性に応じた制度とする。

管理者を対象とした研修の概略

1. 管理者に求められる主要な役割

- (1) 適切なマネジメントによる職場運営
- (2) 革新的な職場風土の形成
- (3) 目標管理制度に基づく組織目標の達成
- (4) 部下の適性に応じた人材育成
- (5) 成果重視の適正な人事評価

2. 新法人における管理者の研修のフレーム

上記の役割を確実に果たせる管理者を育成するため、以下の研修（概要）を新法人において実施する方向。

(1) 管理職の立場、役割、責任に関する研修

〔研修目的・内容〕

- ① 全社的な経営方針、事業計画の十分な理解
- ② 事業団を取り巻く外部情勢の理解
- ③ 組織目標達成に関する役割の自覚
- ④ 革新的な職場風土の形成に関する役割の自覚

(2) 円滑な職場運営のためのマネジメントスキルに関する研修

〔研修目的・内容〕

- ① 人材育成指針を踏まえた部下育成の具体化の考え方
- ② 課題設定、問題解決能力の向上
- ③ 外部コンサルタントによるマネジメントスタイルの診断
- ④ その他マネジメント全般

(3) 目標管理制度、人事評価制度に関する研修

〔研修目的・内容〕

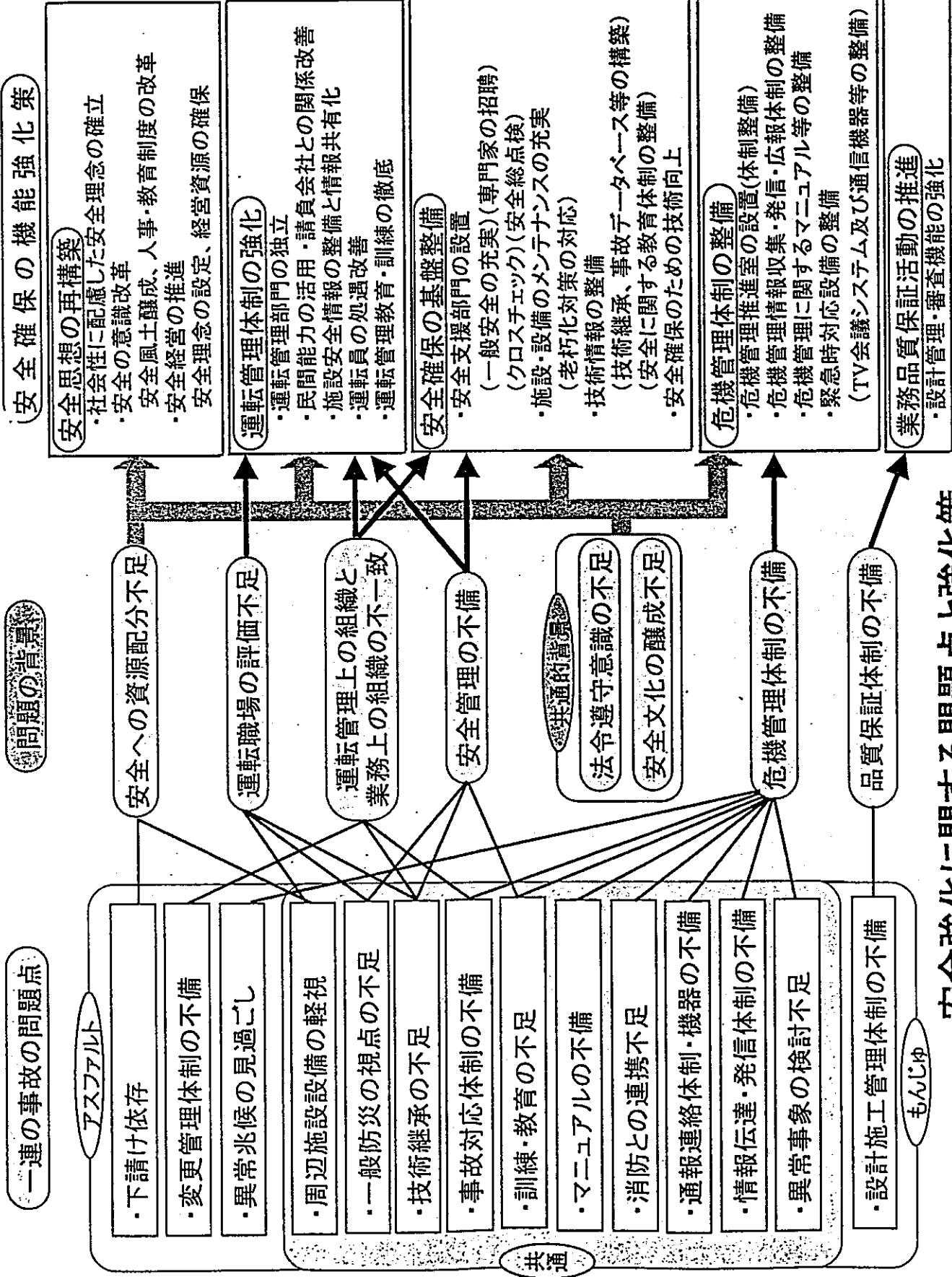
標記制度の運用において重要な役割を担う管理者に対し、制度内容の理解や実際の活用方法の習得を図るため、ケーススタディー等を含めた実践的な研修が必要

(4) 豊富な経験を積み、視野を広げるための外部派遣研修

〔研修目的・内容〕

管理者を、外部組織（異分野にも配慮）に派遣することにより、外部人材や組織からの意識の触発を受けさせ、意識の活性化を図るとともに、視野の拡大等管理者に必要な豊富な経験を積ませることが必要

以 上



安全強化に関する問題点と強化策

新法人における安全確保体制の確立

社会性を考慮した安全思想の確立

意識改革

- 安全風土の醸成
- 人事制度の改革
- 教育制度の改革
- ISO9000 取得チャレンジ
- 安全に対する社会的要請の認識

安全経営

- 安全理念の設定
(行動規範、倫理規定、安全理念：安全に徹する新法人)
- 経営資源の確保

危機管理

- 危機管理推進室の設置
- 情報機器整備
- 危機管理情報整備
- マニュアル整備
- 要員等教育・体制整備
- 緊急医療体制整備

運転管理部門の強化

- 責任の明確化と権限の一元化
(本社事業部門、他部門関連施設の一本化と指揮命令系統の簡略化)
- 運転部門の人員強化(現場重視：職員比率を高める)
- 保守・保修部門の強化
- 民間活力の活用(発電所運転部門、管理部門、核燃料施設一般安全、管理部門等)
- 施設安全情報の整備
- 安全主任者の設置、安全専門委員会、炉主任者等の運転支援機能の強化
- 老朽化施設等の計画的整備対応
- 現場教育・訓練の強化

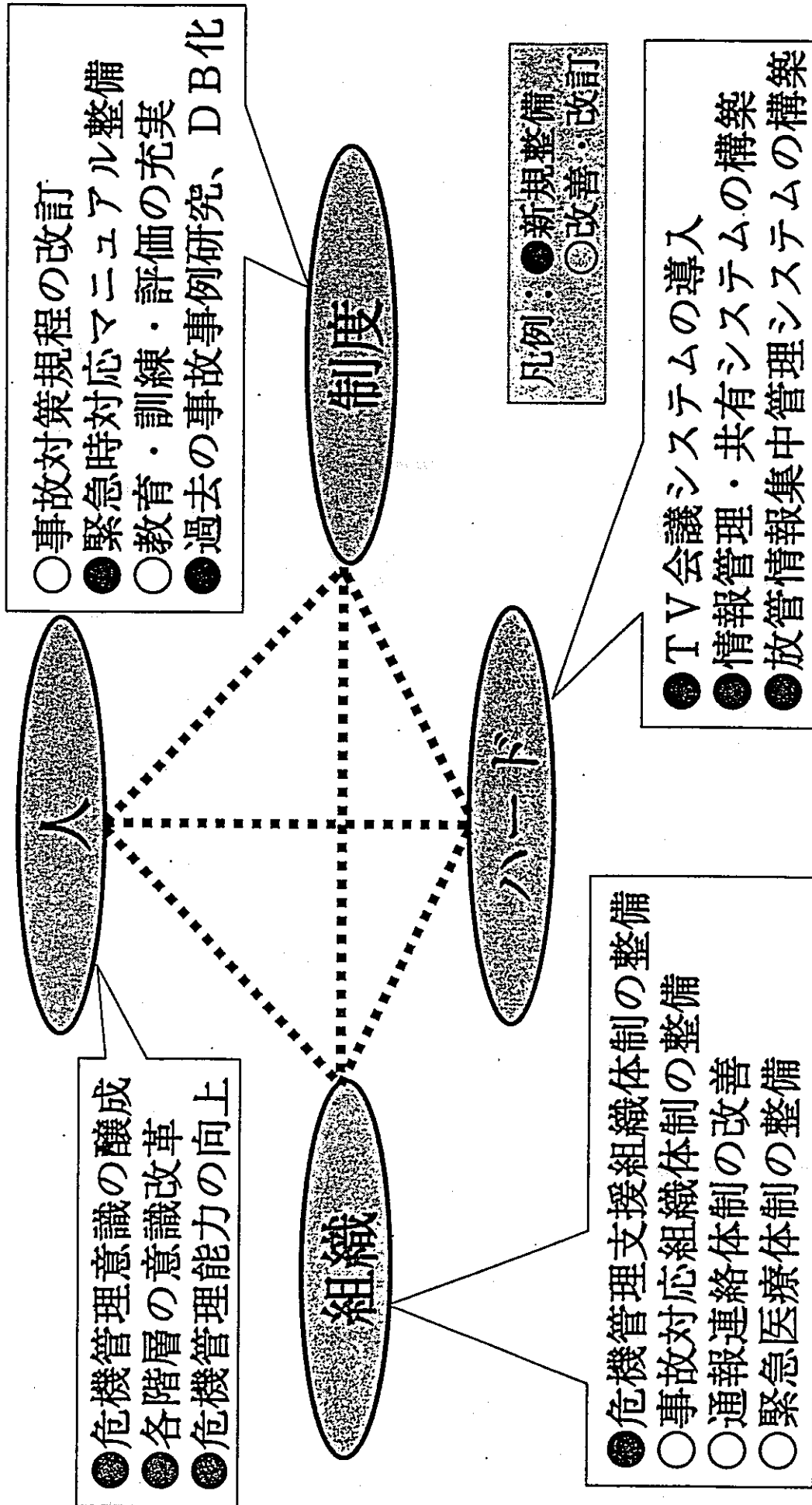
安全確保の基盤整備

- 安全総点検等施設・設備の改善、老朽化対策、インフラ整備
- 安全支援機能の強化
(安全性のクロスチェック、安全教育及び防災訓練の推進、緊急医療)
- 施設安全、施設運転情報の一元化
(データベースの整備、情報の共有化)
- 安全強化プログラムの実施
(各種安全専門要員の強化、外部専門家の招聘)
- 安全強化の水平展開
- 法令に基づく技術基準の適合性確認機能強化

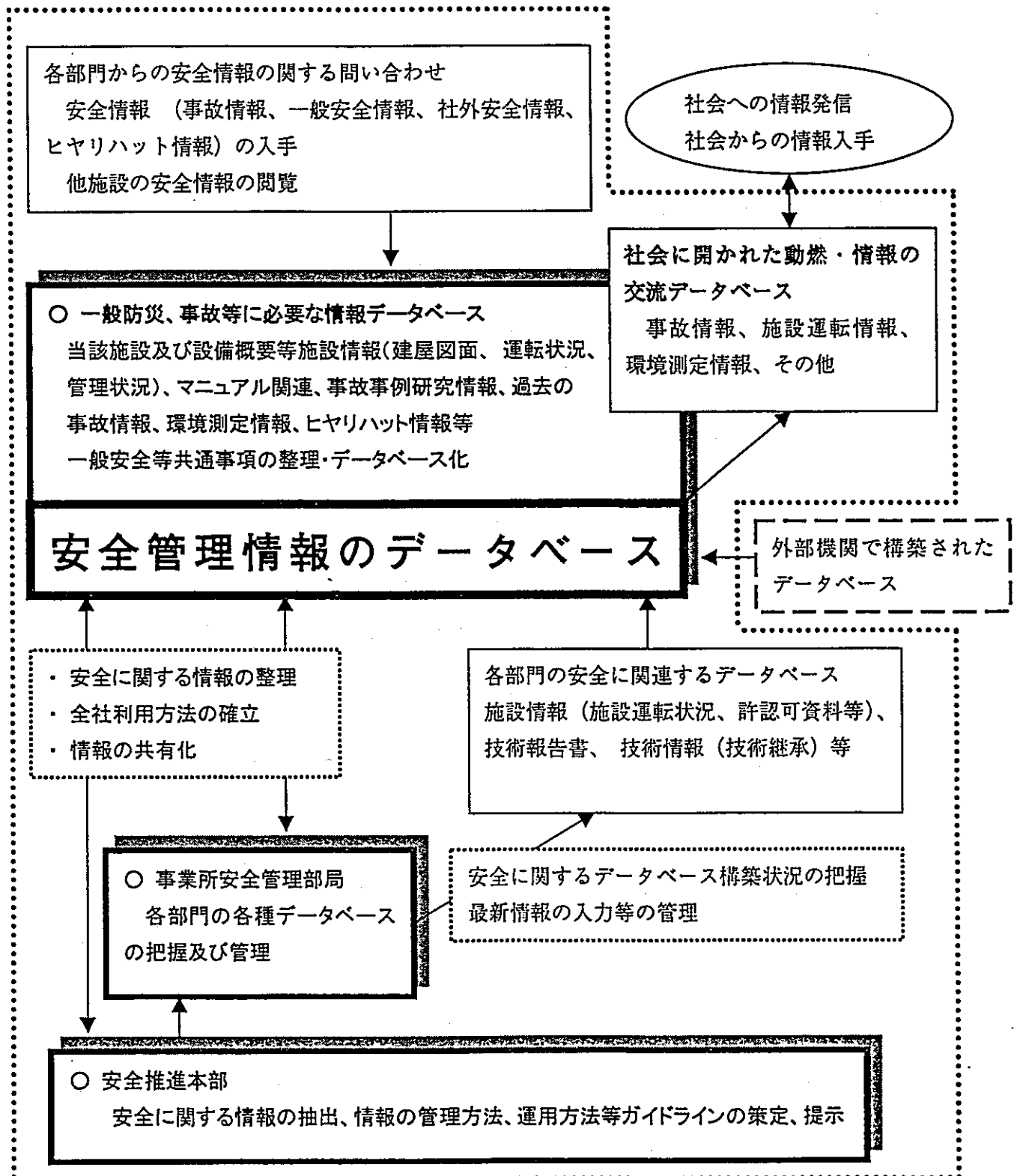
業務品質保証活動の推進

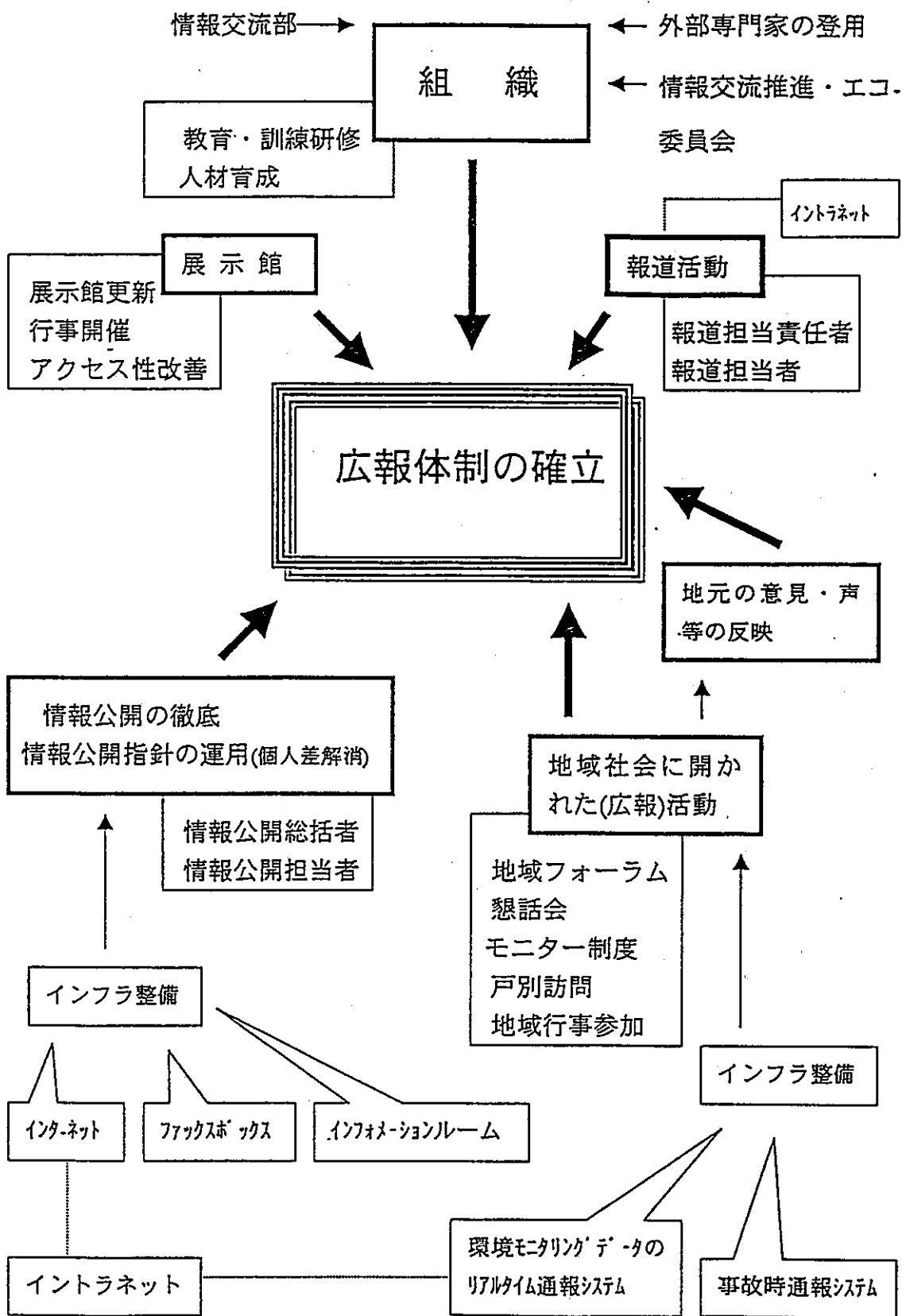
- 安全の経営理念の浸透(理事長診断)
- 安全の継続的改善(PDCAサイクル)
- 事故再発防止の仕組み改善(設計管理、審査等施設品質保証制度の改善)
- 社会に認められる仕組みの確立(ISO9000の認証を含む検討)
- 意識改革の制度評価・効果の確認

危機管理体制の整備

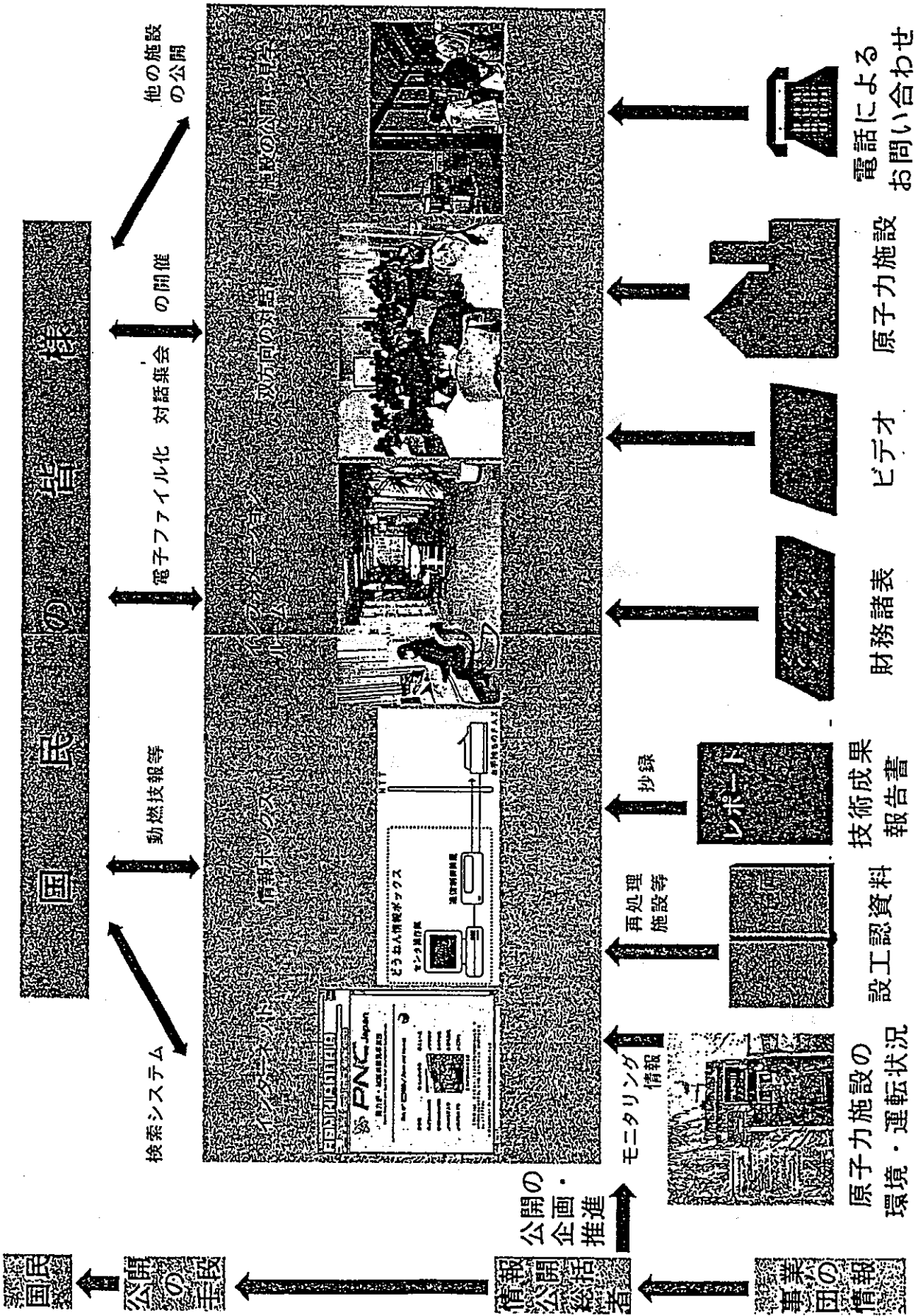


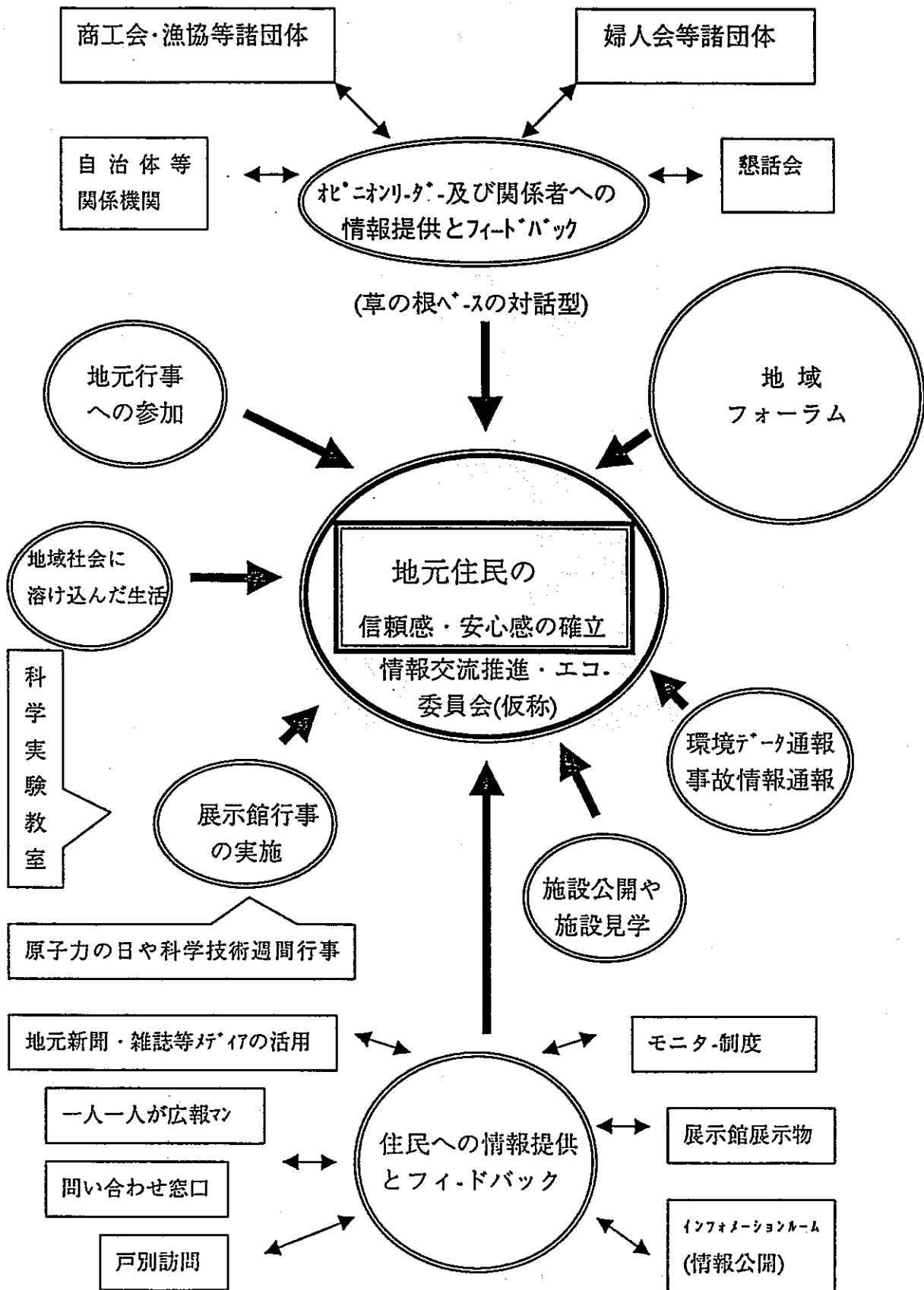
一般防災、事故等に関するデータベースの概要





情報公開の徹底





地域フォーラム（仮称）について

1. 開催目的

新法人の各事業所の事業の内容・進捗状況・成果等について地元へ報告し、事業の透明性を図るとともに、地元住民の意見を広く聴き、事業の進め方等に反映することを目的とする、双方向・対話型を重視した事業報告会を開催する。

2. 開催場所

各事業所（茨城地区、敦賀地区、人形峠、東濃）において、毎年開催する。

3. 開催時期

年度当初（6月初旬）または新法人の設立月。

4. 参加者募集

一般公募を原則とする。

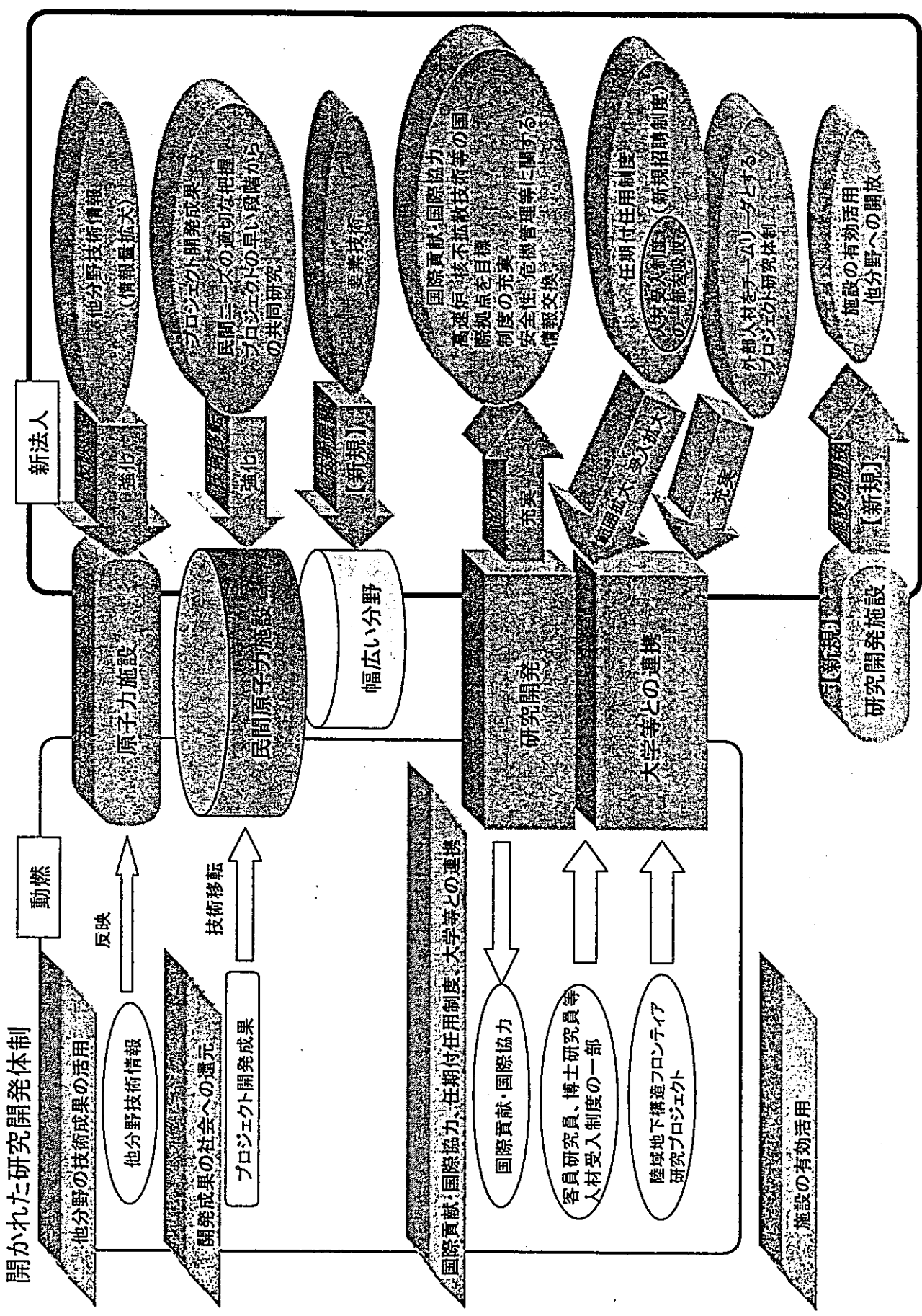
5. 開催内容

各事業所の事業内容の報告のほか、従来の一方向的な質疑応答ではなく、役員と関係部長等が出席し、事前の質問のほか、その場での質問にも応じる体制とする。なお、報告内容は、分かりやすく、ビジュアルなものとする。

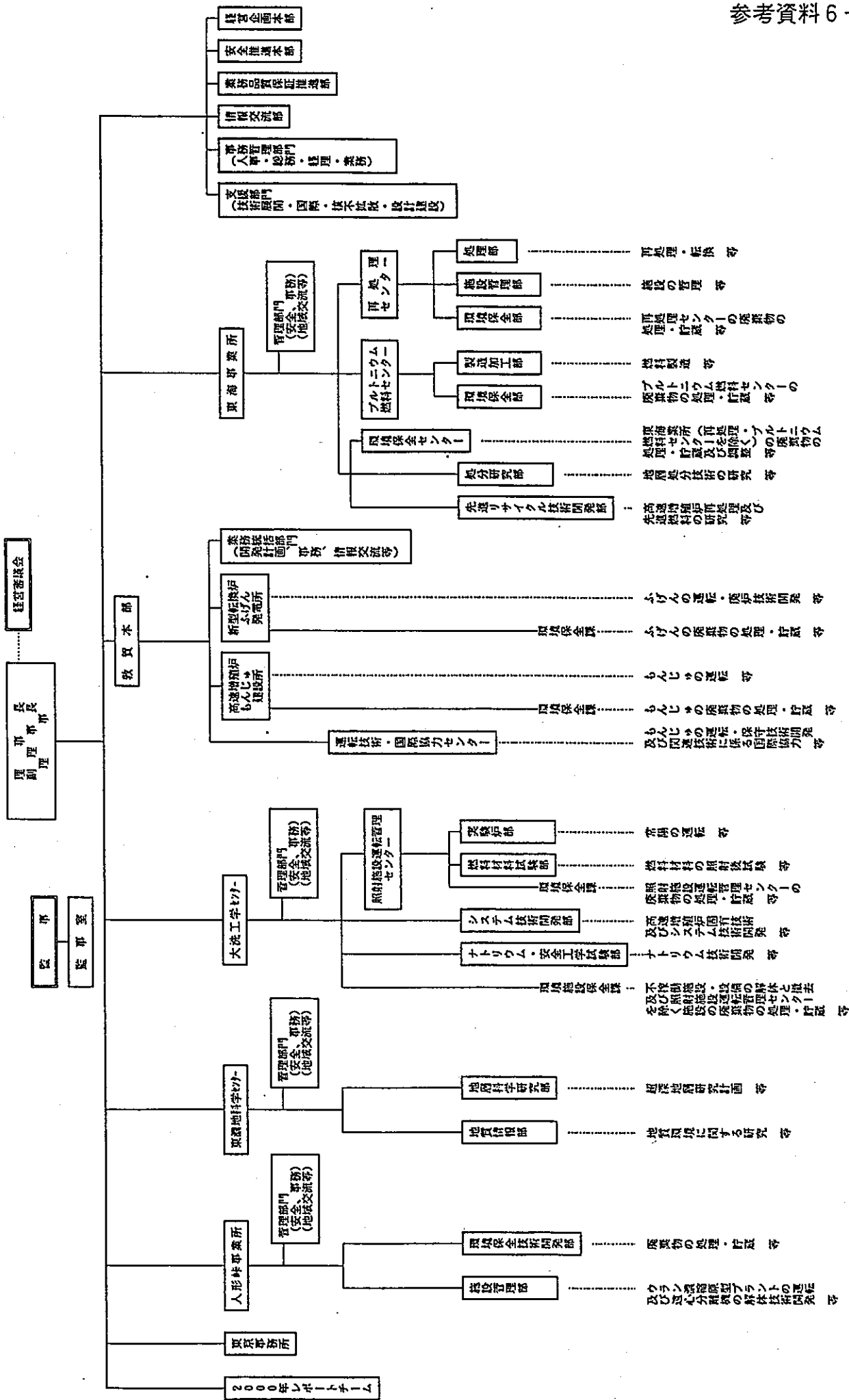
6. 開催窓口

窓口は、情報交流部門とする。（他部門等との連携）

以上



組織参考



新法人設立に向けた主要項目の検討及び論点

動燃改革検討委員会報告書の提案	具体化の検討・方向	主たる論点	今後の検討課題
<p>1. 経営の刷新</p> <p>1-1 事業目標の明確化</p> <p>1-2 経営の機能強化 (1) 裁量権の拡大と行使</p> <p>(2) 理事会の構成</p> <p>(3) 経営の外部評価</p> <p>(4) 組織管理の強化</p> <p>(5) 人事制度の刷新</p>	<p>・ 5年程度の事業目標 ・ 客観的な内容 ・ 適時、的確に改定</p> <p>・ 裁量権の付与と効果的行使 ・ 指導監督手続きの簡素化 ・ 理事長権限としての組織的柔軟性確保 ・ 人事管理、経理の柔軟性確保</p> <p>・ 外部人材の登用</p> <p>・ 経営に第三者外部評価を導入</p> <p>・ より効率的、責任関係の明確な組織構築 ・ 本社機能と事業所機能の見直し ・ 事業所構造的な機能強化</p> <p>・ 人材の適材適所 ・ 研究者、技術者、運転員等の業務特性に応じた人事制度</p>	<p>・ 事業目標の策定方法の決定 ・ 事業目標が具備すべき要件の提案 ・ 主務大臣が基本方針を策定 ・ 中長期事業計画の策定 ・ 経営審議会（仮称）の意見を聞く</p> <p>・ 裁量権と行使の実態把握 ・ 指導監督手続きの洗い出しと無駄の除去 ・ 予算要求・認可における科技庁との関係 ・ 独立行政法人の検討も参考</p> <p>・ 理事会機能の分析（理事会は、業務執行機関） ・ 外部人材としての非常勤理事を活用</p> <p>・ 経営審議会（仮称）の設置（法定） ・ 経営審議会は、組織の運営問題に関する理事長の諮問機関として設置 ・ 審議結果の公表</p> <p>・ 本社事業本部制の廃止、現場責任を重視した指揮命令系統の確立 ・ 事業所施設運転部門のセンター化 ・ 経営企画、安全推進に係わる事業所横断的な組織の設置 ・ 環境保全対応組織の明確化 ・ 運転管理部門と研究開発部門の関係整理</p> <p>・ 新法人における職員の業務特性の把握 ・ 新たな人事管理制度の導入（昇任・昇給制度、キャリアパスの複線化、特別手当の創設等）</p>	<p>・ 新法人設置法で何を法定すべきか ・ 目標設定に際して関係者の意見を如何に反映させるか</p> <p>・ 裁量権行使の障害は何か ・ 予算認可等に関し、法人裁量をどこまで認めるか</p> <p>・ 理事会議は精決権を持つべきか否か ・ 理事会議と経営審議会の関係の明確化</p> <p>・ 経営審議会と理事長の裁量権 ・ 経営評価、運営評価、事業評価を整理し、審議会の役割をどうすべきか</p> <p>・ 現場主義に立ち、本社理事長と事業所長との役割分担を如何に整理するか ・ 安全支援部門と現場責任の関係を如何にすべきか</p> <p>・ 管理職の責任と評価をどう考えるか</p>
<p>1-3 職員の意識改革</p>	<p>・ 職員の裁量と業務分担の明確化 ・ 目標の共有化 ・ 業績評価の確立と民間、大学等との流動的なキャリアパス創設 ・ 人事交流による開放性の確保 ・ 研修等による革新的風土の形成</p>	<p>・ 具体的な意識改革プログラムの策定 ・ 目標管理制度の構築 ・ 各職員の責任と裁量の明確化（信賞必罰主義） ・ 双方向人事交流 ・ 研修、CI活動の強化</p>	<p>・ 中長期事業計画の構成 ・ 中長期事業計画の浸透方策 ・ 実効性ある運用メカニズム</p> <p>・ 科技庁における指導監督の考え方の検討 ・ 独立行政法人検討のフォローアップ ・ 予算要求、認可における科技庁との関係</p> <p>・ 理事会議の機能の詳細</p> <p>・ 国の指針に基づく機関評価、研究課題評価との整合性を考慮した経営審議会の運営細則等</p> <p>・ 組織の名称、組織図 ・ 業務分掌、業務の流れ、職務権限に係わる検討</p> <p>・ 各項目について詳細システム（各制度の仕組み、連携）の確定</p> <p>・ 意識改革に関する個々の方策の具体化 ・ 意識改革の効果の把握方法</p>

動燃改革検討委員会報告書の提案	具体化の検討・方向	主たる論点	今後の検討課題
<p>1-4 経営理念</p> <p>2. 新法人の事業</p> <p>2-1 実施すべき事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・明確な経営理念の確立 ・全職員への経営理念の浸透 ・先進的核燃料サイクル技術開発 ・高速増殖炉開発と関連核燃料サイクル技術開発 ・高レベル放射廃棄物処理処分研究開発 ・軽水炉再処理研究開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念は新経営者に委ねるべき ・職員への浸透に有効な方策とは何か ・新法人設置法上での業務とのように整理し条文に規定するか（撤退事業の法的取り扱い等） 注）整理事業については、科技厅及び動燃が、地元自治体等とも協議の上、別途検討中。 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念の浸透方策 ・目標管理制度の運用 ・当面及び中長期の事業計画の方向性の検討
<p>2-2 事業推進の配慮事項</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・電気事業者、メーカー等と連携して検討 ・技術評価組織の設置等を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・民間ニーズ、コスト意識を如何に取り入れるか 	<ul style="list-style-type: none"> ・研究開発課題の評価メカニズムの活用
<p>3. 安全確保の機能強化</p> <p>3-1 運転管理体制の強化</p> <p>(1) 運転開発部門の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・運転開発部門と研究開発部門の分離と権限の一元化 ・電力等との双方向の人事交流の活性化方策の検討 ・電力等の体制を参考とした運転・保守要員の処遇等の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・運転開発部門と研究開発部門の分離については、現場責任に十分配慮し、個々の組織の運営実態を踏まえ、如何なる組織が最適か ・運転そのものが研究開発といった特質を如何に整理するか ・安全主任者の制度化、保守要員の強化方法 	<ul style="list-style-type: none"> ・運転条件変更に伴う安全確保の歯止め策 ・双方向の人事交流の活性化方策 ・運転管理強化の詳細
<p>(2) 請負会社との連携</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・責任の明確化と請負作業員の準職員化 ・教育・訓練等を通じた一体感の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員定員数の削減を如何にかカバーするか ・適切な職員比率をどう考えるか ・雇用問題に如何に対応するか ・運転管理部門の外部委託の責任関係の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務協力員等の制度の検討 ・請負制度の検討
<p>(3) 教育・訓練の徹底</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・過去の事例、実災害等を考慮した実践的な教育・訓練の実施 ・職員・請負作業員全体を対象 ・教育・訓練の結果の反映 	<ul style="list-style-type: none"> ・過去の教訓や他の事例研究を如何に審判し、反映させるか ・実効性ある訓練プログラムの策定をどのように行うか 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育・訓練マニュアル整備計画 ・訓練用シミュレーション施設の検討
<p>3-2 安全確保の基礎整備</p> <p>(1) 施設設備メンテナンス</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・安全一斉点検の実施 ・点検結果を踏まえた着実なメンテナンスの実施 ・最新かつ信頼性高い技術の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・メンテナンス予算の確実な確保を如何に制度化するか 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画での位置付けの検討
<p>(2) 安全確保支援部門</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・安全確保の支援を実施する組織構造的な部門を設置 ・外部人材を含めた人材を結集 	<ul style="list-style-type: none"> ・安全支援部門の機能及び役割の明確化をどう確保するか 	<ul style="list-style-type: none"> ・安全支援の詳細

動燃改革検討委員会報告書の提案	具体化の検討・方向	主たる論点	今後の検討課題
(3) 一般防災の視点導入	<ul style="list-style-type: none"> 一般防災の考え方をマニュアルに導入 一般防災を考慮したデータベースの整備 一般防災の専門家の招聘 各種実験データの整理・蓄積 軽微なものを含めた事故例、他機関の事故例の徹底研究 研究結果の事故対策、教育・訓練、マニュアル等への反映 	<ul style="list-style-type: none"> 他機関の現状調査の実施 具体的な導入に関し、消防等の専門家を交え、検討 データベース、マニュアル等の整備 事例研究等の実施体制の検討 対策等の水平展開のメカニズムの確立 	<ul style="list-style-type: none"> 安全教育体制整備計画 防災等データベース整備計画 一般防災に関するマニュアル等整備計画
(4) 事故教訓の学習と反映	<ul style="list-style-type: none"> 緊急時対応要員の指名 指名された要員の訓練 	<ul style="list-style-type: none"> 事故等の効果的・水平的展開を図るため、安全支援部門にどのような機能を与えたいか 	<ul style="list-style-type: none"> 水平展開の実施方法の検討
3-3 危機管理 (1) 事故時動員体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> 事故時、事故後を想定し、事故の推移に対応した要員の行動を明確化 十分な連絡体制の確立 	<ul style="list-style-type: none"> 事故対応下の広報や情報公開はどうか すべきか、また、機能させるにはどうするか 本社対策本部と現地対策本部の役割分担をどうするか 	<ul style="list-style-type: none"> 教育・訓練の実施及び評価体制の具体化
(2) 危機管理マニュアル	<ul style="list-style-type: none"> 緊急時にセンターとなる施設を予め設置 緊急時情報システムの構築 	<ul style="list-style-type: none"> マニュアルのあり方 	<ul style="list-style-type: none"> マニュアル整備計画
(3) 施設・設備の整備	<ul style="list-style-type: none"> 自主的な情報の発信と社会からのフィードバック 専門家の育成・確保 外部専門家の活用 広報関連部門の一元化 情報通信機能等整備 外部の関係機関との連携 	<ul style="list-style-type: none"> 通報の即時性の確保 情報の信頼性、客観性、わかりやすさ 	<ul style="list-style-type: none"> 具体的内容の検討及び推進体制の整備計画
4. 社会に開かれた体制 4-1 広報・情報公開 (1) 広報の強化	<ul style="list-style-type: none"> 明確な情報公開基準の設定 公開情報の内容の平易化、ビジュアル化 インターネットによる情報提供の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 社会からの意見等のフィードバックを如何に確保するか 	<ul style="list-style-type: none"> 地域フォーラム等の運用
(2) 情報公開の徹底	<ul style="list-style-type: none"> 個人の判断にできなだけ頼らない客観的な情報の公開推進 公開すべき情報のデータベース化 インターネットによる情報提供の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 新しい、先駆的な情報公開体制が必要ではないか 	<ul style="list-style-type: none"> ハード・ソフト面での一層の情報公開の強化
4-2 開かれた研究開発体制 (1) 他分野の技術成果の活用	<ul style="list-style-type: none"> 他分野の技術開発の現状の把握 具体的な導入に関する専門家を交えた検討を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 事業展開への導入方法 	<ul style="list-style-type: none"> 人事交流制度を含めた活用方策の検討

動燃改革検討委員会報告書の提案	具体化の検討・方向	主たる観点	今後の検討課題
<p>(2) 社会への開発成果の還元</p> <p>(3) 国際貢献・国際協力</p> <p>(4) 任期付任用制度の導入</p> <p>(5) 大学等との連携</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新法人に蓄積された専業の成果の他分野における幅広い活用 ・新法人の技術、資産を活用し、積極的に貢献・協力 ・アジア等への成果の積極的発信 ・外国人研究者等の採用・招聘 ・国内外の研究者、技術者、安全管理の専門家を任期付任用 ・共同研究等の推進のため、大学等に広く門戸を開放 ・施設を広く大学等に開放。 ・地元重視の観点から、本社を地元立地地域に設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・展開すべき技術の特定 ・安全協力、核不拡散協力のあり方 ・外部人材の雇用問題 ・新法人の特色として、共同研究を越えた施設・設備の一般供用が適するか ・教習本部と東海本社の権限関係をどう整理するか ・教習本部にはどのような権限を付与するか ・住民のニーズに応えた具体策 ・システムの具体化と信頼性 	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的業務展開方策の検討 ・「国際協力センター（仮称）」構想の具体化 ・制度内容の具体化 ・大学等の意見聴取による基本的考え方の整理 ・本部機能の検討 ・事業の水平展開 ・具体的な措置の詳細 ・システムの詳細
<p>4-3 地域社会との共生</p> <p>(1) 本社の立地地域への設置</p> <p>(2) 地域社会に開かれた活動の推進</p> <p>(3) 地域住民の信頼感醸成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな業務として技術展開プログラムを開始 ・「先端的原子力関連技術成果展開事業（仮称）」の検討 ・核燃料サイクル分野としての世界的視点化を目指し、国際交流計画を策定 ・核不拡散関連のノウハウ等の活用方策の検討 ・具体的な任期付職員の受け入れ体制の検討 ・施設・設備の共用を検討 ・「プロジェクト研究推進制度（仮称）」の創設 ・基盤技術分野における連携強化策の検討 ・本社機能を東海と教習に置く（法的には東海が主たる事務所） ・施設の一般公開のため、施設の管理体制をハード・ソフトの面から再整備 ・地域行事参加への服務整備 ・集中監視システム整備計画の検討 ・通報システムの整備計画の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・実施の一般公開のため、施設の管理体制をハード・ソフトの面から再整備 ・地域行事参加への服務整備 ・集中監視システム整備計画の検討 ・通報システムの整備計画の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・実施の一般公開のため、施設の管理体制をハード・ソフトの面から再整備 ・地域行事参加への服務整備 ・集中監視システム整備計画の検討 ・通報システムの整備計画の検討

動燃改革

外部委員で「経営審」

【科技庁 10年メド、700人削減】

動力炉・核燃料開発事業団(動燃)の組織改革の具...

七月末に動燃改革検討委...

の一方で、情報公開部門や...

N. 18

新動燃で経営審議会

透明性狙い本社機能分割

【会想部業作】

動力炉・核燃料開発事業...

とに具体案を盛り込んだ...

本社機能分割して茨城県東海...

動燃の管理職
半数入れ替え

新法人の基本構想案

動力炉・核燃料開発事業
団(動燃)の新法人への移
行準備を進めている科学技
術庁の新法人作業部会(部
会長は鈴木清之、東京大教
授)は二十五日、理事長の
設置権の拡大や経営審議会
の新設など基本構想案をま
とめた。

副理事長以上で約三百人
いる動燃の管理職のうち、半
数程度は新法人発足時に外
部や若手からの雇用で入れ
替える方針。また、現在二
千七百八十人いる職員を、
新法人設立時に五十人減ら
し、設立から十年後には二
千人規模にする考えだ。

経営審議会は、経営の透
明性と社会的信頼性を目的
として設置、法律でも規定さ
れる。理事長が首相の認可
を受けて任命する各界の専
門家十人から構成し、委員
を新設する。

動燃に人員削減求める
来月10月にも発足する動力
核燃料開発事業団(動燃)の新
法人作業部会(鈴木清之部会長)
は25日、会合を開き、動燃に対し、
大規模な人員削減を旨とする合理化計
画や、部長以下の管理職のうち相
当数を若返りさせる人事計画を決定
する方針を決めた。

【東京 25日】

A 3

環境調和と国際協調

動燃新法人
作業部会
基本構想を了承

動力炉・核燃料開発事業
団の改革を検討している科
学技術庁の新法人作業部会
は二十五日、環境調和と
国際協調を事業目標とし

理事長の設置で事業
活動改革で具体策

動力炉・核燃料開発事業
団改革の具体策を検討して
いる科学技術庁の新法人作
業部会(部会長、鈴木清之
氏、東大教授)は二十五日

骨格、来月四月をめどに
まとめる本構想の中間案。
構想では新法人法は発足
時に環境調和と「フルト
ウム燃料開発、先進的核燃
料リサイクル技術、原子
廃棄物、高レベル廃棄物処
理研究のほか日本風土の再
処理工場の運転開始まで整
水や燃料の再処理を準備す
るが、十年から十五年後
は高レベル燃料、関連核燃
料リサイクル技術、超ウラン
廃棄物、高レベル廃棄物処
分の目標を定める。

また新法人が求める技術を
目指し、環境規制が厳格化を
もって中期経営計画を策
定、安全管理、環境保全を
推進するとしている。経営
の機能強化策は専門分野か
らの人材を確保していく
という。また企画調整機能の
強化のため経営企画本部
を設置する。同部は中期
経営計画や職員の新規採用
を監視す。

それに沿った年次計画を立
てて運営される。経営の透
明性を確保するため、新た
に設置される経営審議会が
中長期計画の見直しなど経
営の評価を行う。職員に目
標管理制度を導入、個人
の成果と目標を明確にし、
責任の明確化、意欲のある
業務遂行体制を構築する。

役員は現在よりも五十人
スリム化した二千七百三十
人で新法人に移行する。本
社部門は移行の五百人を四
割削減。さらに今後、事業
の整理縮小を行った十一
五年後を展望したうえでの
大規模な人員削減の目標(科
技庁では三千人を想定)を
新法人が策定する。また、

人事面では管理職の評価に
能力主義を導入するなど人
事の刷新を図る。組織面
では経営の企画調整、安定
確保の水平展開、積極的な
情報伝達を図るため、企画
所情断的な組織(経営企画
本部、安全推進本部、情報
交換部など)を設置する。

A 1

新法人で基本構想

経営陣刷新で再出発を 動燃・作業部会示 が具体案提

動力部・核燃料開発事業団に代わる新法人設立に向けて準備を進めている新法人作業部会(部長・鈴木清之・東大教授)は二十五日、本会合を開き、新法人の基本構想案を固めた。このなかで新法人の中期事業、設備増強等について、中期事業計画のイメージ、計画を外部から評価する経営陣の構成など、より具体的な内容が提示された。経営の機能強化の一環として現経営陣を大幅に刷新して再出発する方針が打ち出された。

人員編成については、今後十五年を展望した大規模な合理化目標を踏まえることとした。そのための行状協議のなかで検討されている独立行政法人の制度で、取り入れるべき知識・技能的に入り込むべき人材の考えも盛り込まれた。

基本構想は、前回の部会を踏襲した主要事項に基づいて、科学技術庁のタスクフォースが中心となって手打りしてきたもので、来春には細部も含めた改善案を固める。

新法人の事業については、高度増強増産と関連するサイクル技術、サイクル廃棄物処理、環境技術、対外的な核動力事業を重点事業として位置づけ、それ以外の業務範囲を明確化した。

これらの事業を進める新法人の組織については、理事長は五カ年程度の中期事業計画を策定し、経営陣は必ずしも必ずしも計画の具現化を推進し、必要に応じて専門家を専任に充てることとした。事業計画は、事業の工程、設備・資金・要員計画を示し、経営陣は能力を各専門分野、学問・マスコミなど各分野の専門系十五人以上で構成する。研究開発課題についてもコスト意識に配慮して外部の評価を実施し、科技術は新法人の業務執行への関与を強力減らすとの考えが示された。

また、経営の透明性を高めるため、毎年一回國民から意見を聞く公開シンポジウムを開催することを提言している。

人事管理については、管理職に昇任・昇格制度を導入し、外部からの優秀な人材を積極的に採用する意向だ。

一方、組織については、現行本社五百人体制から約四割を削減し本社機能をスリム化、同時に研究の企画調整、

安全確保の水平展開、情報処理の高度化のため、今事業所構想の大幅な改訂を図る。

人財については、全体的に削減するが、核燃料開発業務、情報交換業務は確保を図る。

今回の基本構想は、十一月五日の動燃改組検討委員会で、来春二月に國會で提出される。

経営透明化へ審議会を

動燃改革で新法人部会が中間まとめ

安全確保徹底で人員拡充も

型戸・核燃料開発事業
団(株)を改革、新しい
法人としてのあり方を検討
するため、科学技術庁が設
置した「新法人作業部会」

は二十五日、本会議を開き、業務改革の中間報告をまとめた。経営体制の刷新、安全確保などを進めることを基本として、「経営会議」の設置、安全確保のための人員などを提案している。作業部会では今回の中間まとめをさらに検討し、来年春には最終報告をまとめる計画。
新法人作業部会は今年八月、動燃改革検討委員会の最終報告を受け、その内容に基き新しい組織の構築をまとめるため発足した。この中間報告を兼ね、二十五日の本会議で中間報告をまとめた。検討委員会の報告に指摘された課題の問題のうち、経営の不在、安全確保の徹底はもともと大きなものだった。今回の中間報告においてもこれらの問題を中心に業務構築がなされている。

化学工業日報

12面

経営のあり方については、理事長の権限大幅に拡大するとともに社長等の職掌を明確化する。また、専任の存在を明確化し、業務執行の円滑化を図る。また、業務執行の円滑化を図る。また、業務執行の円滑化を図る。

また、この際、また外部を為め委員の会から構成される「経営審議会(仮称)」を新たに設置、経営の透明性や社会性を確保する。経営者の権限強化につ

ても、企業経営を刷新し、新たな企業価値を創出するため「経営刷新(仮称)」を掲げるとともに「目標管理計画(仮称)」を導入し、目標管理計画に

る。明らかになったのは、経営者自身による「作業部会」は、今後の中間報告をまとめることとなる。また、

また、民間の事業が大幅に進められていることが、一方では政府の行政改革で独立行政法人化が進み、それぞれの課題が今後の課題となる。安全確保については、現場責任の明確化の徹底を図るため、運転管理部門の強化と運転・保守部門の強化を進めるとともに、民間の方の活用を推進し、適切な費用負担を行っていく。また、施設の安全確保業務を効率的に実施するため「安全推進本部(仮称)」を設けようとしている。このため新法人発足後は、支援管理部門のうち、安全確保の人員を現在の二千人十名から三百名に削減、業務の人員の削減は三十名を八十名へと拡大する考え。

そのほか、職員の職制改革を進め、従来の職制を刷新し、人事制度の刷新なども提案。明確な業務目標に向けた活動を効果的に進め

12.12

福井新聞 20面 県内総合

自らの責任で効率化

動燃 新法人の将来像で議論

科技厅

来十月に動力炉・核燃料開発研究機構(動燃)が移行する新法人の将来像を検討している。科技厅の作業部会(部長・鈴木廣之、次長・大塚浩二)は二十五日、新法人の「基本構想案」について議論し、強い推進権と責任を持った経営層が目標を明確にし、外部に開かれた事業を進めるべきだとする意見で一致した。

作業部会では、これまでの議論について来月二日、動燃改革検討委員会に報告。今後、経営層(仮称)にも意見

は、経営層を定めておく予定。母体は改革の前提として役員、職員、業務改革の三つの改革の推進が、安全確保の改革を受ける。その上で、経営層は、肥大化した事業を絞り込み、必要最低限の職員を確保した事業の効率化を求め、さらに経営強化のために、新法人の経営層は、年度の中長期計画を作成。外部の経営者からなる経営層(仮称)にも意見

を求めて自らの責任と裁量で事業を進めるとした。科学技術庁の財源は極力減らすことも求めた。

また、職員の業務改革の例として、外部との共同研究や、大規模な人事交流、若手の採用などを提言している。

組織については、東京に連絡事務所を置いて、茨城原研海研に登記上の本社を、茨城市には設置本部を設け、総務と批判のあった事業本部制をそれぞれ各事業所の推進を強化、組織をスリム化して、約二百人を削減するとした。

設置本部の「ふびん」発源所、「もんじゅ」発源所には、運転部門のほか、廃棄物処理や貯蔵に当たる環境保全課を設け、両事業所とは別に調整計画などの業務推進部門を置く。両推進部は、茨城の国際協力センターを設ける。

経営の透明性確保では、国民に意見を聞くための公開シンポジウムを年一回程度開催する。また、設置本部など新法人の各事業所が置かれた地区で毎年、地元住民に対する事業報告の対話フォーラムを開催する。

作業部会事務局では、二日の動燃改革検討会で大枠を決め、原力案の考えを踏まえた上で、十二月中旬にも行革と絡んで政府が考え方を示す見込み。来年早々にも科技厅で動燃事業団法の改正案を定め、二月に閣議決定。国会審議を経て四月六月にも可決されるこのスケジュールに当たって、一連の作業を進めるとしている。

本県で問題となっている「ふびん」の発生などは新法人作業部会とは別に、科技厅、動燃が詰めていく。

福井県版 (9. 11. 26)

日刊県民福井 20面

勤労新法人の将来像
 経営権と責任ある
 開かれた組織に

科技庁の作業部会

来年十月に勤労新法人の作業部会が、新法人の将来像を検討している科技庁の作業部会(野田浩・鈴木寛之助・大越(敬)は二十日、新法人の「経営権と責任」として、経営権と責任を確保した福井県が目標を明確にし、外部に開かれた新法人の姿を明らかにする見せ方を示した。

作業部会が、これまでの議論に基づいて十月二日、勤労新法人の将来像について、福井県が目標を明確にし、外部に開かれた新法人の姿を明らかにする見せ方を示した。

福井県は、勤労新法人の将来像について、経営権と責任ある開かれた組織に、経営権と責任を確保した福井県が目標を明確にし、外部に開かれた新法人の姿を明らかにする見せ方を示した。

肥大化した事業を絞り込み、必要な技術開発に重点を置いた事業の効率化を求めた。さらに経営強化のため、新法人の運営は五年程度の中長期計画を作成。外部の第三者からなる経営委員会(仮称)にも意見を求め、自らの責任と経営を推進して来た。科技庁との関与は協力強化することも求めている。

また、職員の職務改革案の例として、外部との共同研究や人事交流、相手の活用などを進言している。