

日本原子力研究開発機構改革  
検証結果（案）

平成 26 年 9 月 29 日

原子力機構改革検証委員会

## 1. はじめに

当委員会は、松浦独立行政法人日本原子力研究開発機構(以下「原子力機構」という。)理事長より委嘱を受け、原子力機構が昨年9月に取りまとめた「日本原子力研究開発機構の改革計画」(以下「改革計画」という。))のうち「組織の再編及び業務運営の見直しに関する事項」、「事業の合理化に関する事項」、「安全確保、安全文化醸成に関する事項」、「J-PARC改革に関する事項」及び「機構改革全般と「もんじゅ」改革との整合及び調整に関する事項」について検証を行うことを目的に同年12月に設置されたものである。

平成25年12月24日に第1回委員会を開催し検証に着手し、計3回の会合を持ち、ここに「日本原子力研究開発機構改革検証結果」をとりまとめるものである。

## 2. 検証結果について

原子力機構改革の検証に当たっては、これまで原子力機構から示された集中改革期間における取組結果及び第2回原子力機構改革検証委員会において原子力機構から提示された「検証の範囲と方法について」に従い、原子力機構が実施した自己評価を基に、「組織の再編及び業務運営の見直しに関する事項」、「事業の合理化に関する事項」、「安全確保、安全文化醸成に関する事項」、「J-PARC改革に関する事項」の其々について、下記のとおり当委員会として検証を行った。なお、「機構改革全般と「もんじゅ」改革との整合及び調整に関する事項」については、平成26年9月25日に取りまとめられたもんじゅ安全・改革検証委員会（委員長：阿部博之独立行政法人科学技術振興機構顧問）の検証結果を確認した結果、同検証結果を当委員会として追認することとした。

### ① 組織の再編及び業務運営の見直しに関する事項

#### i. 組織再編

原子力機構は、平成26年4月に強い経営の確立を目的として、6部門制の導入及び経営支援組織の設置を柱とする組織再編を実施した。6部門制においては、各部門長に理事を充て執行責任を明確にした。この組織再編は、半年間の運用を経て、一定の有効性及び所期の機能を確認した旨自己評価している。

当委員会としては、改革計画に定められた事項について、敦賀地区を除き組織再編が実施されていること、また、運用後半年という短期間ではあるもののその効果が確認されていることから「概ね妥当」と評価する。今後は、各部門長たる理事がリーダーシップを発揮し、部門の性格の違いによる独立性や長所も活かしつつ、6部門間の人事交流なども戦略的に行いながら、強い組織を追求していく必要がある。また、今回の組織再編が目指した「強い経営」の実現を阻害しないよう、今後の事業規模や状況の変化に的確に対応して、常に柔軟な対応をとることを求めたい。

さらに、法務監査部を設置し、従来の会計面中心の監査から、原子力安全にもその活動を広げたことは新たな試みであり、リスク管理・コンプライアンスも含めたその活動に期待したいが、活動自体の点検・評価を継続

して行う必要がある。

ii. 業務運営の見直し

原子力機構では、業務運営の見直しとして、全部署において課室長主導の業務改善活動を実施するとともに、理事長以下全役員が各事業所を訪れ、現場第一線の職員と意見交換を行い、絶えざる改善・向上に向けた自己改革意識の浸透を確認したと自己評価している。

これらの活動は、当初の改革計画においては示されておらず、原子力機構が改革活動を実施していく過程において、自らの判断で追加的または発展的に実施したものである。当委員会としては、当初計画に囚われず、改革活動の本質を追求した結果としてこれを「妥当」と評価する。このような職員の発意に基づく自主的な活動や、経営の意思を十分に理解した上での自己改革活動こそ、組織の根幹を支える重要な要素として評価したい。ただし、このような活動も時間の経過に従い、マンネリ化や意欲の風化を来しやすく、あらゆる組織にとって困難な問題であることが報告されている。原子力機構においても、新たな活動の灯を消すことなく、民間企業の良い事例等も参考にしつつ、工夫を重ね継続的に活動を実施していくことが肝要である。さらに、各職場において定期的に職場間でのミーティングを行うなど、風通しの良い職場環境を作る努力も必要である。重要なことは、職員各人が自らの意思でこの活動に参加し、アウトプットがどのように具体的に実行されるかという点である。

加えて、組織が持続的な発展を続けていくためには優秀な人材の確保と育成が重要である。今回実施された人事制度の改正にとどまることなく、職員の採用、研修、幹部への登用を含む人事運用、異業種との交流やシニア活用についての道を拓き、専門的スキルを身に付け、原子力技術者としての気概やプライドを持てるようにする仕組みづくりが求められる。

② 事業の合理化に関する事項

原子力機構では、経営資源と計画事業規模の乖離を是正するため、事業の分離・移管及び事業・施設の見直しについて検討を実施し、その結果、明確な将来的道筋を示すことができたとして自己評価している。

当委員会としては、改革計画に定められた検討事項について、エネルギー

基本計画等の国の政策を踏まえた十分な検討が行われ、大きな決断を伴う事業の方向性が示されていることから「妥当」と評価する。しかしながら、今回示された事業の見直し等の方向性の実現には、具体的計画の立案など、さらに長期間の検討を要することから、計画が計画で終わらぬよう原子力機構の役職員がその実現に向けた努力を傾注する必要がある。加えて、原子力機構が旧法人時代から保有している老朽化施設の廃止措置や放射性廃棄物の処理処分等のバックエンド対策は、今後数十年にわたり取り組んで行かなければならない大きな事業のひとつである。この取組みには、多大な資源を必要とするが、先送りすることなく国とも連携を図りつつ着実に実施していくことが必要である。

### ③ 安全確保、安全文化醸成に関する事項

原子力機構では、安全最優先を旨とした業務体制への変革を目指し、理事長方針の浸透や安全統括機能の強化等を柱とする対策を実施し、制度整備や改革活動により全職員の意識に変化が見られることから、改革による効果が徐々に表れていると自己評価している。

当委員会としては、改革計画に定められた事項について、着実に取組みが実施され、職員意識の向上も認められていることは確認・評価するものの、集中改革期間の終盤において火災や放射性物質の漏えいなどトラブルを防げなかったことは誠に遺憾であり、「一層の工夫の必要がある」と評価せざるを得ない。今後も、「安全なくして機構はない」という原点に立ち返り、改革で得られた成果、整備された制度を活かして、施設運営の安全確保に一段の努力を払うべきである。その際、安全を経営の前提として運営されている企業との相互交流や見学会などを通じたり、INSAG-4などの国際的な文書などを参考にして、世界標準の安全文化を醸成する必要がある。また、現場第一線の安全確保においては、ネガティブ情報の早期開示、トラブル情報の共有、アクシデント手前のインシデントを軽視しない姿勢の定着が重要である。

リスク管理に当たっては、トラブルが起こることを前提に、原子力特有の管理の在り方を追求することも必要である。

この改革を機に職員に芽生えはじめた安全文化意識をさらに深化し、理

事長が言われるところの「安全道」を追求し、国民の信頼を回復することを期待する。

④ J-PARC改革に関する事項

原子力機構では、放射性物質の漏えい、通報の遅れ及び作業者の被ばくという事故事象を踏まえ、放射性物質の漏えい防止のための施設改良及びJ-PARCセンター職員の安全文化醸成を含む放射線安全管理体制の強化等からなる対策を実施し、当初課題に対する成果が得られたと自己評価している。

当委員会としては、実験施設の施設改良について一部施工中のものを除き改良が終了していること、放射線安全管理体制の構築等について対策が着実に実施されていることに加えて、当初計画にない追加的な対策も実施しているJ-PARCセンターの取組み姿勢を確認し、「妥当」と評価する。今後は、施工中の施設改良について着実かつ安全に実施し、住民の理解を得て、ハドロン実験施設の早期運転再開を目指す必要がある。J-PARCは国内のみならず海外からの期待も大きい先端的研究施設であり、施設停止が科学の発展の遅滞に直結するものであることを十分認識し、施設の安全かつ安定的な運転を通して、最先端の研究成果を創出していく必要がある。

### 3. 結論

平成23年の福島第一原子力発電所事故以降、我が国は福島復興を模索する途上にある。このような局面にあつて、環境の回復や炉の廃止措置等に対し、科学的及び技術的専門性を最大限発揮し、最も活躍することが期待される我が国唯一の総合的原子力研究開発機関である原子力機構が、「もんじゅ」の保守管理上の不備やJ-PARCでの放射性物質の漏えいなどの事故により、国民の信頼を損ね期待を裏切ったことは、誠に残念なことである。この厳しい状況の中で、原子力機構は改革計画を策定し、理事長を中心として「自分達が自らを新しく造り直すという覚悟をもって、自己変革の痛みをおそれず組織の抜本改革を断行する」という宣言の下、全役職員がこれまで一年間改革活動に取り組んできた。当委員会としても、この改革活動の経過や結果の報告を受け、各委員の知見や経験を持ち寄り検証を実施してきた。その結果、原子力機構が改革計画策定の過程で抽出した諸課題に対応して取り組んだ対策については、実質的にはその全てについて実施し得たと認められ、その効果についても確認または確認の見通しが得られたものと評価する。その意味で原子力機構改革は集中改革期間の一年間を終了して、自立的に改善・改革を進めていくフェーズに移行していくことは妥当と考える。

今後、原子力機構は、改革の過程で再確認した使命の達成に向けて、改革が改革で終わることの無いよう、根付き始めた成果や活動を定着あるいは加速させ、この難局を乗り切らなければならない。

また、もんじゅについては、もんじゅ安全・改革検証委員会の検証結果を踏まえ、集中改革を半年間継続し、改革の発端となった保守管理の不備問題を確実に解決し、国民から信頼される組織に再生した上で、運転再開を目指していくことが重要である。

当委員会としては、原子力機構の全役職員が、集中改革期間以降も外圧によらず自らの意思で永続的な改革活動を実施し、原子力機構という組織をより強固なものとする事、さらには、原子力機構改革を機に、産学との強いインターフェース機能を備えて、福島復興をはじめとする社会への最大限の貢献を

行うこともって、原子力の研究開発利用を支える総合的研究開発機関としての責任を全うすることを期待するものである。



## 原子力機構検証委員会

委員長	木村 孟	文部科学省顧問 元独立行政法人大学評価・学位授与機構長 元東京工業大学学長
委員	上田 廣一	弁護士 明治大学法科大学院特任教授 元東京高検検事長
	副島 廣海	東海旅客鉄道株式会社顧問 元鉄道総合技術研究所理事長
	田中 知	東京大学大学院工学系研究科教授 元日本原子力学会会長 ※ 平成26年6月辞職
	柘植 綾夫	公益社団法人科学技術国際交流センター会長 前日本工学会会長
	中西 友子	東京大学大学院農学生命科学研究科教授 ※ 平成26年2月辞職
	村上 朋子	一般財団法人 日本エネルギー経済研究所 戦略研究ユニット 原子力グループ グループマネージャー ※ 平成26年4月就任

## 原子力機構検証委員会

### 審議経過

第1回 平成25年12月24日（火） 10:00～12:00

- ・ 原子力機構改革検証委員会について
- ・ 原子力機構改革計画とその実施状況について
- ・ 原子力機構改革検証委員会における議論の視点について

第2回 平成26年4月18日（金） 10:00～12:00

- ・ 原子力機構改革の進捗状況について
- ・ 職員意識調査結果及び対応について
- ・ 検証の範囲と方法について（案）

第3回 平成26年9月29日（月） 10:00～12:00

- ・ 原子力機構改革の検証

以上