



日本原子力研究開発機構 人材ポリシー
—原子力のプロとして、世界で活躍するために—

平成 29 年 8 月 1 日

国立研究開発法人日本原子力研究開発機構

目次

第1章 人材ポリシーの策定にあたって

- 1 はじめに.....2
- 2 人材ポリシー策定の背景・目的.....2

第2章 人材ポリシー

- 1 人材ポリシー 主要ポイント.....4
- 2 目指すべき人材像.....4
- 3 キャリアパス方針.....5

第3章 人材ポリシーに基づく人事施策(今後の展開)

- 1 プロフェッショナル人材の計画的な育成、技術継承の促進.....8
- 2 技術力・専門能力を有する人材の確保・開発.....9
- 3 ワークライフバランスの維持・向上.....10
- 4 ダイバーシティの推進.....10
- 5 人員構成・年齢構成の最適化.....11

第1章 人材ポリシーの策定にあたって

1 はじめに

日本原子力研究開発機構（以下「原子力機構」という。）は、平成27年4月から独立行政法人通則法により国立研究開発法人と位置付けられており、独立行政法人通則法¹だけでなく中長期計画²においても、研究開発成果の最大化と効率的な業務遂行を大きな目標として定めている。

そして、この目標の達成を図るため、「目指すべき人材像、採用、育成の方針等を盛り込んだ総合的な人事に関する計画」（人材ポリシー）を策定し、適材適所の人材配置を行うとともに、職員の能力を最大限引き出すよう各種人事施策を見直し、運用を図ることとしている。

2 人材ポリシー策定の背景・目的

原子力機構においては、平成22年10月に「研究開発システムの改革の推進等による研究開発能力の強化及び研究開発等の効率的推進等に関する法律」（研究開発力強化法）第24条第1項の規定に基づく「人材活用等に関する方針」（参考資料1参照）を策定し、これに基づき若年研究者、女性研究者、外国人研究者等の多様な人材の登用や産業界、大学等との連携、人事交流の促進等の施策を実行することにより、幅広い研究開発の効率的かつ効果的な推進を図っている。

平成23年6月には、「人材マネジメント実施計画」を策定し（参考資料2参照）、リーダーシップを発揮できる職員の育成を大きな目標として、人材マネジメントの構成要素を「人材確保」「人材育成」「人材活用」という3フェーズに整理し、各種施策に取り組んできたところである。

また、平成27年4月より第3期中長期計画をスタートさせ、自らの研究開発はもとより、大学、産業界等との積極的な連携と協働を通じ、原子力の革新的科学技術を創出し、社会に実装する中核的役割を果たし、我が国全体の原子力科学技術分野における研究開発成果の最大化に貢献できるよう取り組んでいるところである。

¹独立行政法人通則法（第2条3）の抜粋

「国立研究開発法人」とは、公共上の事務等のうち、その特性に照らし、一定の自主性及び自律性を発揮しつつ、中長期的な視点に立って執行することが求められる科学技術に関する試験、研究又は開発（以下「研究開発」という。）に係るものを主要な業務として国が中長期的な期間について定める業務運営に関する目標を達成するための計画に基づき行うことにより、我が国における科学技術の水準の向上を通じた国民経済の健全な発展その他の公益に資するため研究開発の最大限の成果を確保することを目的とする独立行政法人として、個別法で定めるものをいう。

²中長期計画（平成27年度～平成33年度）の抜粋

V. その他業務運営に関する重要事項

4. 人事に関する計画

研究開発成果の最大化と効率的な業務遂行を図るため、目指すべき人材像、採用、育成の方針等を盛り込んだ総合的な人事に関する計画を策定し、特に以下の諸点に留意しつつ戦略的に取り組む。

研究者については、流動的な研究環境や卓越した研究者の登用を可能とする環境を整備し、国内外の優れた研究者を確保するとともに、大学・研究機関等との人事交流を充実し、機構職員の能力向上のみならず、我が国の原子力人材の育成に貢献する。国際的に活躍できる人材の輩出を目指し、海外の大学・研究機関での研究機会や国際機関への派遣を充実する。

研究開発の進展や各組織における業務遂行状況等に応じた組織横断的かつ弾力的な人材配置を実施する。また、組織運営に必要な研究開発能力や組織管理能力の向上を図るため、人材の流動性を確保するなどキャリアパスにも考慮した適材適所への人材配置を実施する。

業務上必要な知識及び技能の習得並びに組織のマネジメント能力向上のため、産業界との人事交流を含め教育研修制度を充実するとともに、再雇用制度を効果的に活用し世代間の技術伝承等に取り組む。

女性職員の積極的な確保及び活用を図る観点から、男女共同参画に積極的に取り組むとともに、ワークライフバランスの充実に継続的に取り組む。

人事評価制度等を適切に運用し、役職員の能力と実績を適切かつ厳格に評価しその結果を個々人の処遇へ反映させることにより、モチベーション及び資質の向上を図るとともに責任を明確化させる。

一方、平成 28 年 4 月には原子力機構の事業の一部が「量子科学技術研究開発機構」に移管され、また平成 29 年 6 月には「『もんじゅ』の廃止措置に関する基本方針」が決定され、原子力機構の事業は転換期を迎えている。

このような情勢の中、原子力機構は以下の課題に直面しており、これらに的確に対応するため、人材ポリシーを策定し、目指すべき人材像やキャリアパス方針を定め、各部門・拠点、運営管理組織、共通事業組織の長が、各組織の実情に適合する育成計画を各々策定し、毎年度の育成面談等により逐次フォロー、軌道修正等を行うことにより、職員一人ひとりの意欲を引き出し、資質・能力の向上を図るとともに、社会のニーズに柔軟に対応した働きやすい職場環境の改善に努めることにより、優秀な人材の確保と体系的かつ組織的な人材の育成に資する。

① 若手職員の育成に関する課題

限られた人的資源を最大限に活用し、効率的・効果的に事業を進めるためには、職員一人ひとりが課題を発見し、考え、行動し、解決する力が求められるが、これらは一朝一夕に身につくものではなく、様々な経験を経て、また困難を乗り越えた上で初めて得られるものである。

若手職員のキャリアアップやモチベーション向上を図る制度を整備し、自律的・主体的な行動ができる職員を計画的に育てる必要がある。

② 原子力事業を安全に推進するための技術力・専門能力の向上に関する課題

原子力機構が研究開発成果を創出し、また事業を進める上で不可欠である原子力施設の安全確保・新規制基準対応、廃止措置等のバックエンド対策などを、安全かつ確実に推進するためには、職員個々の技術力や専門能力資質の向上を図らなければならない。

原子力の研究開発、原子力施設の安全管理等の専門的な分野において、先頭に立って事業を進める人材を輩出する必要がある。

③ 職場環境・労働環境の改善に関する課題

職員が持てる能力を十分発揮するためには、労働環境が整っていることが大前提であり、長時間労働の抑制や職場環境の改善などを更に進めなければならない。

労働環境の良し悪しは、法人に対する社会の評価や採用活動にも大きく影響することにも留意し、働き方を抜本的に見直し、ワークライフバランスの維持・向上を図る必要がある。

④ ダイバーシティの推進に関する課題

女性活躍推進の観点から女性職員の更なる活用を図るとともに、原子力機構の国際化を積極的に推進するには外国人を登用するなど、ダイバーシティを推進しなければならない。

多様な者が安心して働くことができる環境・制度づくりを進めていく必要がある。

⑤ 人員構成・年齢構成の適正化に関する課題

平成 17 年 10 月からの第 1 期中期目標の定めに従った法人統合後の人員削減（約 500 人の削減）及び総人件費改革（平成 18 年度～平成 23 年度）に基づく人件費削減等に伴う職員の採用抑制や学生数の減少により、30 歳代後半までの職員数が少なくなってアンバランス状態となっており、人員構成を見直さなければならない。

キャリア採用を活用するなどして不足する年齢層を補充する必要がある。

第2章 人材ポリシー

1 人材ポリシー 主要ポイント

前述した直面する課題を打破し、国立研究開発法人として研究開発成果の最大化を実現するために、人材ポリシーの主要ポイントを掲げ、これに基づき経営リソースである人材の弾力的な活用と計画的な育成などに係る人事施策を講ずることにより、職員個々の質の向上を図り、組織基盤の強化を図っていく。

【主要ポイント】

- 1 プロフェッショナル人材の計画的な育成、技術継承の促進
- 2 技術力・専門能力を有する人材の確保・開発
- 3 ワークライフバランスの維持・向上
- 4 ダイバーシティの推進
- 5 人員構成・年齢構成の最適化

2 目指すべき人材像 ～ 社会から信頼される原子力の専門家集団 ～

原子力機構の職員として目指すべき人材像を示し、全職員が共有することにより、職員が目標を持って主体的に業務に取り組むとともに、組織は責任を持って職員の成長を促し、職員一人ひとりの意欲や能力を最大限に引き出すよう努める。

【目指すべき人材像】

- ◇ 原子力機構の経営理念を理解し、自発的かつ確実に体現できる人材
- ◇ 専門分野において独創性・革新性を発揮しグローバルに活躍する人材
- ◇ 組織内での自己の役割を理解し、他者と協働しながら高い専門性を発揮する人材

【解説】※参考資料3

- ✓ 機構の経営理念（ミッション、スローガン、基本方針、行動基準等）、MVS（ミッション・ビジョン・ストラテジー）等（※）を深く理解し、将来像を描きながら、それを実現するために実行すべき事項を十分認識しながら、責任感を持って自発的に行動し、実行すべき事項を確実に遂行できる人材
- ✓ 基礎研究、応用研究又は技術開発に従事し、様々な研究機関と連携しながら、自らの専門分野において世界に誇る研究成果を創出し、深い専門知識とともに幅広い視野と国際感覚を持ちつつ、グローバルに活躍できる人材
- ✓ ルールや統制を重んじつつ、自分に課せられた任務・役割を果たすため、常に自らを研鑽し高度な専門性を発揮するとともに、コミュニケーションを執りつつ周囲をリード・フォローしながらチームワークを保ち、所属組織の目的・目標を確実に達成できる人材

3 キャリアパス方針

原子力機構のキャリアパス方針を明示し、職員のキャリア意識形成に資する。また、各部門・拠点、運営管理組織、共通事業組織の長は、当該方針を踏まえ、各組織の実情に適合する育成計画を各々策定し、毎年度の育成面談等により逐次フォロー、軌道修正等を行うことにより、職員個々のスキル、適性等に応じた多種多様なキャリア形成※に努め、職員一人ひとりの能力の向上を図り、組織全体のパフォーマンスの向上に繋げる。

※職種の変更を含む

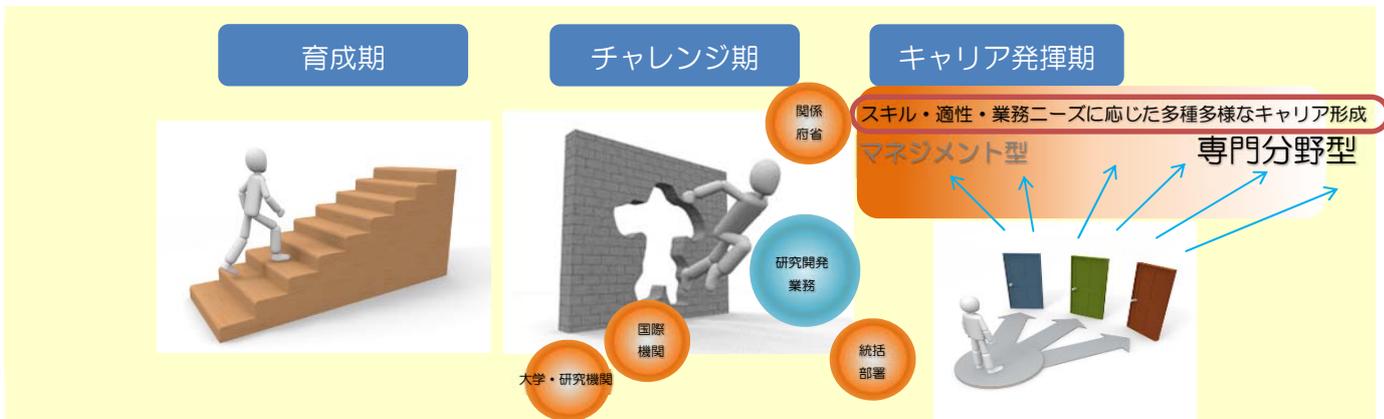
研究職におけるキャリア

－ 独創性・革新性ある研究開発を行い、原子力の未来を切り拓く－

採用後一定期間（研究員）は、高い専門性を有する職員を育成するため、特定分野の研究業務に専念し専門性を蓄積させることを主眼とする。

中堅層以降（研究員～副主任研究員）においては、研究開発業務における専門性の発揮を主軸とした育成を図る。また、将来の組織マネジメントに資するため、本人の適性に応じ、機構内の統括部署（戦略・国際企画室、事業計画統括部、バックエンド統括部、安全・核セキュリティ統括部、各部門企画調整室等）の業務や、関係府省・自治体、国際機関等への出向を経験させる等、幅広い視野と専門知識を併せ持った人材の育成を図る。

その後、副主任研究員以降においては、「マネジメント型」として、それまでの研究業務を通して培った専門能力を基盤として、企画・管理等の業務に従事する。又は「専門分野型」として、国際的にもレベルの高い研究成果を創出し続ける。現行の研究員制度及び主任・副主任研究員制度を有効に活用する。ただし、主任研究員の位置付けについて、より研究及び若手指導に能力発揮を促す制度見直しを検討する。



キャリアモデルの一例（研究職）

職位等	研究員		副主任研究員		主任研究員	研究主席
年齢（年代）	20代		30代		40代	
中期的な活動方針	○社会人の基本 ○研究者としての素養 ○専門性の向上	○自らの専門性 ○他部門や異分野とのコラボレーション	○プレゼン能力向上 ○学会等での発表	○自律的な研究活動 ○研究活動全体の管理やマネジメント能力向上 ○若手研究員の指導	○研究グループ全体の取りまとめ ○グループ研究員の育成 ○研究開発成果の創出	
業務指導・役割	相談員による指導 研究グループリーダーによる指導			自律的な研究活動	自律的な研究活動 研究グループ統括	ディビジョン統括
人事交流 出向派遣	機構内（統括部署） 機構外（省庁、研究機関等）					
教育研修	新入職員研修		管理職昇任者研修			
国際経験	学会、国際会議等	海外派遣	国際機関派遣			
論文、学会活動等	論文執筆：〇〇報/年 学会発表：〇〇回/年 外部資金：〇〇万円/年		論文執筆：〇〇報/年 学会発表：〇〇回/年 外部資金：〇〇万円/年		論文執筆：〇〇報/年 学会発表：〇〇回/年 外部資金：〇〇万円/年	
アウトリーチ活動等	地域共生活動への参画、学校教育への貢献、リクルーター活動等		連携大学院講師、外部講演、成果報告会、サイエンスカフェ等			

技術職におけるキャリア

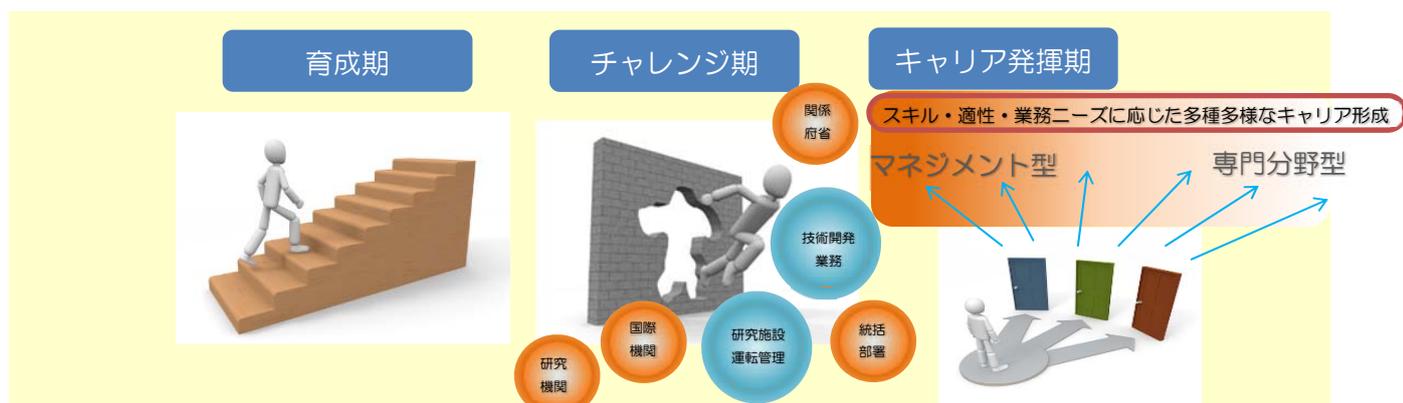
—最新の技術開発や最先端の施設の運転を担うエンジニアとして活躍—

採用後一定期間（一般職）は、高い専門性を有する職員を育成するため、特定分野の技術業務に専念し専門性を蓄積させることを主眼とする。

中堅層以降（主査級前後）においては、技術開発業務や研究施設運転管理における専門性の発揮を主軸とした育成を図る。また、将来の組織マネジメントに資するため、本人の適性に応じ、機構内の他部門や統括部署（戦略・国際企画室、事業計画統括部、バックエンド統括部、安全・核セキュリティ統括部、各部門企画調整室等）の業務や、関係府省・自治体、国際機関等への出向を経験させる等、幅広い視野と専門知識を併せ持った人材の育成を図る。

その後、副主幹級以降においては、「マネジメント型」として、それまでの研究業務を通して培った専門能力を基盤として、企画・管理等の業務に従事する。又は「専門分野型」として、専門分野又は特定施設・設備の技術を極め、組織に貢献する。現行の技術員制度を活用するとともに、新たに上級技術員制度の導入を検討し、専門分野型技術職のキャリアの明確化を図る。

また、原子炉主任技術者、電気主任技術者、品質マネジメントシステム（QMS）対応、内部監査員等の機構にとって不可欠な専門知識・能力を持つ者については、「専門コア人材」として専門的な業務に従事させる。（定年後も活用の場合あり）



キャリアモデルの一例（技術職）

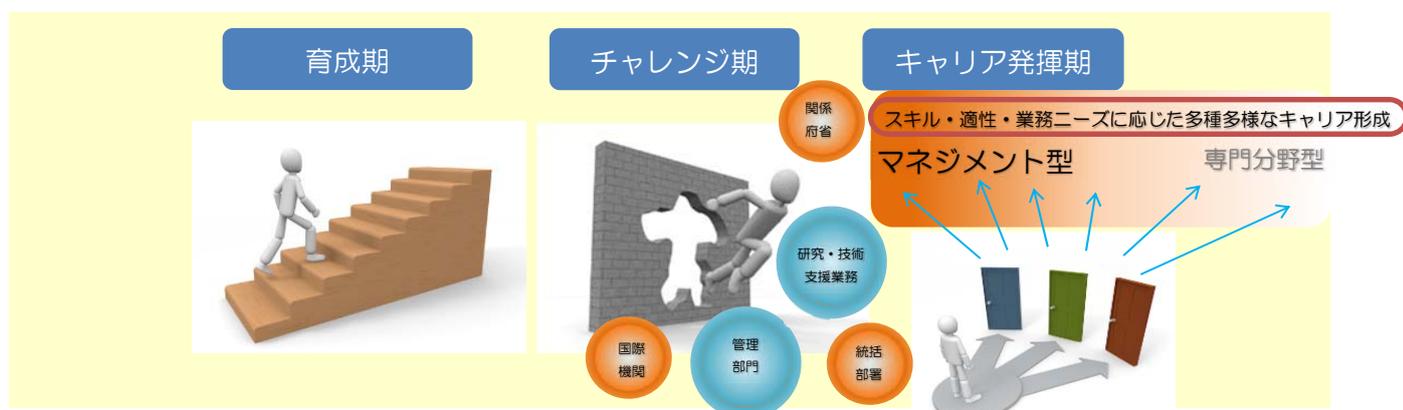
職位等	一般職(技術員)		主査級(技術員)	副主幹級	課長級	次長級
年齢(年代)	20代		30代		40代	
中期的な活動方針	○社会人の基本 ○基本的技術の習得	○多様な業務経験 ○機構全体の事業の把握 ○所属部署の中核的存在	○所属部署の中心的人材 ○他部門との連携協力 ○管理職の補佐、後輩の指導	○将来的なキャリアを意識 ○所属部署全体のマネジメント ○課長等の補佐	○課室の責任者 ○所属部署の組織目標設定・リスク管理等 ○部単位の業務を補佐	
業務指導・役割	指導員による指導 所属長、先輩職員による指導	先輩職員としての後輩指導		自律した業務遂行 部下指導	課のマネジメント	部長の補佐
人事交流 出向派遣		機構内(統括部署) 機構外(省庁等)				
教育研修	新入職員研修	中堅職員研修	主査級研修	副主幹級研修	課長級研修 評価者研修	
外部講習会等	放射線取扱主任者(第1種)受験講座	原子炉主任技術者講座 核燃料取扱主任者講座				
国際経験		海外派遣		国際機関派遣		
資格等	放射線取扱主任者(第1種)	原子炉主任技術者 核燃料取扱主任者 技術士				
アウトリーチ活動等	地域共生活動への参画、学校教育への貢献。リクルーター活動等			連携大学院講師、成果報告会、放射線説明会等		

事務職におけるキャリア

－機構の円滑な事業遂行に貢献し、専門家と社会の架け橋となる－

採用後一定期間（一般職～主査級）は、異動サイクルを原則2～3年とし、研究・技術支援業務や管理部門など、多種の事務業務を経験させること（ジョブローテーション）により、機構全体の業務を把握させるとともに、適性を評価して将来的な方向性を見定める。ジェネラリスト人材とともに、法務・労務・財務・契約等の専門分野に長けた人材の育成を図る。

その後、副主幹級以降においては、「マネジメント型」として、それまでの事務業務を通して培った能力や広範な業務知識を基盤として、企画・管理等の業務に従事する。又は「専門分野型」として、専門分野（法務・労務・財務・契約・国際・広報等）に通じた人材として組織に貢献する。



キャリアモデルの一例（事務職）

職位等	一般職	主査級	副主幹級	課長級	次長級
卒業後（年目）	20代		30代		40代
中期的な活動方針	○社会人の基本 ○基本的知識の習得	○多様な業務経験 ○機構全体の事業の把握 ○所属部署の中核的存在	○所属部署の中心的人材 ○他部門との連携協力 ○管理職の補佐、後輩の指導	○将来的なキャリアを意識 ○所属部署全体のマネジメント ○課長等の補佐	○課室の責任者 ○所属部署の組織目標設定・リスク管理等 ○部単位の業務を補佐
業務指導・役割	指導員による指導 所属長、先輩職員による指導	先輩職員としての後輩指導		自律した業務遂行 部下指導	課のマネジメント 部長の補佐
人事交流 出向派遣	2～3年ごとの定期ローテーション		機構内（統括部署） 機構外（省庁等）	専門性を考慮しつつ、定期ローテーション	
教育研修	新入職員研修 語学研修	中堅職員研修	主査級研修	副主幹級研修	課長級研修 評価者研修 次長級研修
外部講習会等	原子力基礎講座 財務省研修等				
国際経験	国際機関派遣				
資格等	衛生管理者（第1種） 社会保険労務士 簿記 等				
アウトリーチ活動等	地域共生活動への参画、学校教育への貢献等				

第3章 人材ポリシーに基づく人事施策（今後の展開）

1 プロフェッショナル人材の計画的な育成、技術継承の促進

「原子力留学制度」、「原子力研修・研究職基礎研修」、「指導員・相談員制度」等の現行施策に加えて、以下施策について更なる強化を図る。

1（1）職員ごとのキャリアパス設定

職員ごとの将来的なキャリアパスを設定し、計画的な教育研修を行うなど若年期の育成を図る。機構内の統括部署や中央府省関係部局（出向派遣）を経験させることによる職員の視野拡大・能力向上を図る。

1（2）博士号の取得支援

機構採用後の博士号取得のための支援を行う。

1（3）国家資格等の取得促進

業務上必要な資格については、講習会受講等を奨励し、積極的な取得を促す。特に、機構において必要不可欠な資格（原子炉主任技術者、核燃料取扱主任者、電気主任技術者、技術士等）については、積極的な取得を促す。

1（4）国際人材の育成（原子力留学拡充等）

原子力留学制度及び海外研究機関等への派遣を拡充させることにより、国際的な視野を身に付けた若手職員の育成に資する。また、語学研修を拡充し、外国語におけるプレゼンテーション、ディスカッション等の実用的なスキルを身につけることにより、国際的視点を持った世界的に活躍できる職員の育成に資する。

1（5）積極的な抜擢人事

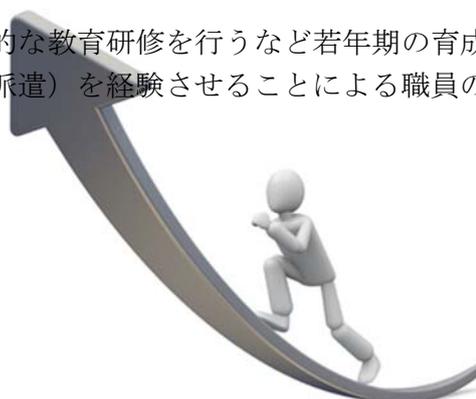
年功や学歴、経験年数にかかわらず特に優秀と認められる職員については、高いポストに起用するなど積極的に抜擢し、優秀な者が活躍できる場を提供する。

1（6）機構内留学制度の導入

機構内留学制度^{※1}を新たに導入し、一定期間、機構内の別部署において異なる業務を経験することにより、職員の専門性の幅を広げ、様々な分野で活躍できる人材の育成に資する。

1（7）シニア人材の活用

定年後再雇用嘱託者が持つノウハウについて、暗黙知となっているものは形式知として技術伝承する具体的方策により、若手職員の育成に積極的に活用する。また、専門知識・能力が必要な業務等について定年後の人材の活用を検討する。



2 技術力・専門能力を有する人材の確保・開発

「研究員・技術員制度」、「各種表彰制度」、「リーダー研修・マネジメント研修」等の現行施策に加えて、以下施策について更なる強化を図る。

2 (1) クロスアポイントメント制度の活用

大学や研究機関等とのクロスアポイントメント^{※2}を積極的に行うことにより、卓越した人材が複数の組織において活躍できる環境を整備する。これにより、人材育成及び組織活性化に資する。

2 (2) 外部人材の獲得の促進

高度な専門性を有する外部の卓越した研究者・技術者を積極的に採用することにより、各部門における研究開発活動の活性化及び機構の研究開発成果の最大化に資する。

2 (3) テニュアトラック制の拡充

テニュアトラック制における優秀な研究者を他部門で採用できるジョブマッチング制度を活用し、多分野での活躍が期待される優秀な研究者を積極的に登用する。

2 (4) 幹部職員の育成

幹部候補職員（次長級）に対して教育を行うことにより、機構全体を俯瞰する視野や経営的な視点を身に付けさせ、上級幹部職員の育成に資する。

2 (5) 法定主任者育成策の充実

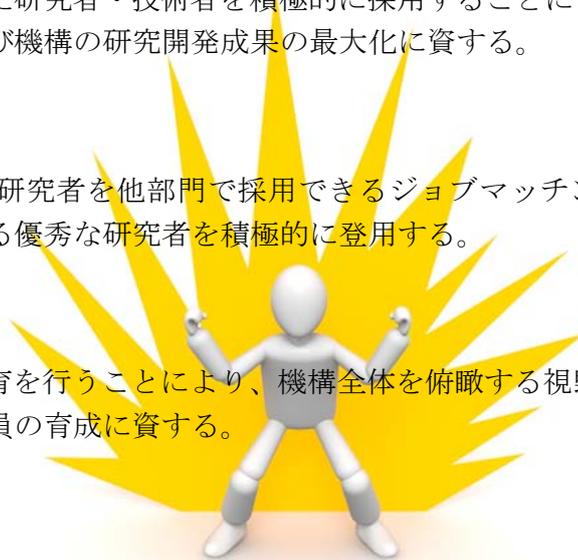
原子炉主任技術者や核燃料取扱主任者等の法定選任者について、その職責に見合う処遇への見直し等により、資格取得の促進を図る。

2 (6) 上級技術員の創設

技術職の更なるインセンティブの向上のため、技術員の上位ポストとして、新たに「上級技術員」を設け、専門分野型技術職のキャリアの明確化を図る。

2 (7) 安全文化の醸成の推進

自らの施設の安全確保及び品質保証を徹底するため、全ての職員が一人ひとりの役割確認と安全への自覚を促す取組みを実施する。



3 ワークライフバランスの維持・向上

「フレックスタイム・裁量労働制」、「育児休暇・介護休業制度」、「夏期休暇・ゆう活の取得奨励」等の現行施策に加えて、以下施策について更なる強化を図る。

3 (1) 働き方改革の実施

長時間労働の是正、労働生産性の向上等のための各種取り組みにより、誰もが働きやすい職場環境の整備に努める。

3 (2) 配偶者同行休業制度の運用

配偶者の海外転勤に伴い職員が休業できる配偶者同行休業制度を運用し、職員のワークライフバランスの向上に資する。

3 (3) ジョブリターン制度の運用

やむを得ない家庭の事情により退職した職員が復職できるジョブリターン制度を運用し、即戦力人材の確保と組織の活性化を図るとともに職員のワークライフバランスの向上に資する。

3 (4) 在宅勤務制度の検討

情報セキュリティ、勤務時間の管理などに留意の上、在宅勤務の導入について検討する。

3 (5) 育児休業の取得促進

男女ともに仕事と子育ての両立を図ることができ、全ての機構職員がその能力を十分発揮できるよう、育児関係の休業・休暇制度について職場の一層の理解促進を行うとともに、男性職員においても育児に参加しやすい雰囲気づくりを行う。



4 ダイバーシティの推進

「メンター制度」、「外国人・女性研究者等の積極的な採用」、「男女共同参画にかかる各種活動」等の現行施策に加えて、以下施策について更なる強化を図る。

4 (1) 女性管理職の育成

優秀な女性職員を積極的に管理職に登用することにより、多様な発想や視点を取り入れ、機構全体でバランスの取れた業務運営と組織の活性化を図るとともに、若手女性職員にロールモデルを提示する。

4 (2) 女性幹部候補生の採用（出向含む）

女性幹部候補を積極的に採用（受入）することにより、男女共同参画基本計画等に基づく女性の参画拡大・活躍促進に資する。



4（3） 限定型職員制度（職種、勤務地）の創設

各現場（主に技術系部署）のニーズに応え、職種や勤務地を限定した職員を採用することにより、多様な人材による事業の継続性の確保に資する。

5 人員構成・年齢構成の最適化

「機構内人材流動化の促進」等の現行施策に加えて、以下施策について更なる強化を図る。

5（1） キャリア採用の促進

各部署において層の薄い年代を補強するため、柔軟にキャリア採用を行うことにより、人員構成の最適化に資する。

5（2） 学校推薦制の拡充

これまでの高等学校推薦制（高校からの推薦）に加え、大学・高専等に対して学校推薦依頼を行い、大学・高専との友好な関係を構築することにより、優秀な学生を継続的に獲得する。

5（3） リクルーター制度の拡大

リクルーター制度の対象大学を追加拡大し、機構に興味を持つ学生を早期に把握し、適宜フォローを行うことにより、優秀な学生を確実に獲得する。

5（4） インターンシップ制度の充実

インターンシップを開催し、学生が実際に機構の職場・施設を体験することにより、学生の就職への不安を解消するとともに機構に関する理解を深める。

5（5） 秋季採用の検討

昨今、各大学において導入されている秋季卒業に対応するため、新卒者の秋季採用について検討する。

5（6） 各組織人員構成の分析結果を踏まえた組織間異動の検討

組織ごとの人員構成の差を是正するため、不足する部分を補強しあえるような流動的かつ柔軟な組織間異動を促進し、人員構成の最適化に資する。また、安全・放射線管理部門や建設工務部門においては、安全・核セキュリティ統括部及び建設部等を中心として、拠点横断的に計画的な人員配置の措置を講じる。

5（7） 機構内公募の実施

機構内公募^{*3}を実施し、各組織のニーズや職員の希望に応じて、別部署に配属することにより、最適な人員配置及び人材の流動化に資する。また、定年後再雇用嘱託者に対する公募を実施し、嘱託者の能力を積極的に活用して、組織能力の向上を図る。

※1 機構内留学制度

一定期間、機構内の別部署にて、異なる業務を経験することにより専門性の幅を広げる制度

※2 クロスアポイントメント制度

大学等の研究者等を原子力機構に受け入れ、もしくは原子力機構職員を大学等に派遣することにより、2つの機関との雇用契約のもと、各々の機関における役割に応じて研究開発に従事する制度

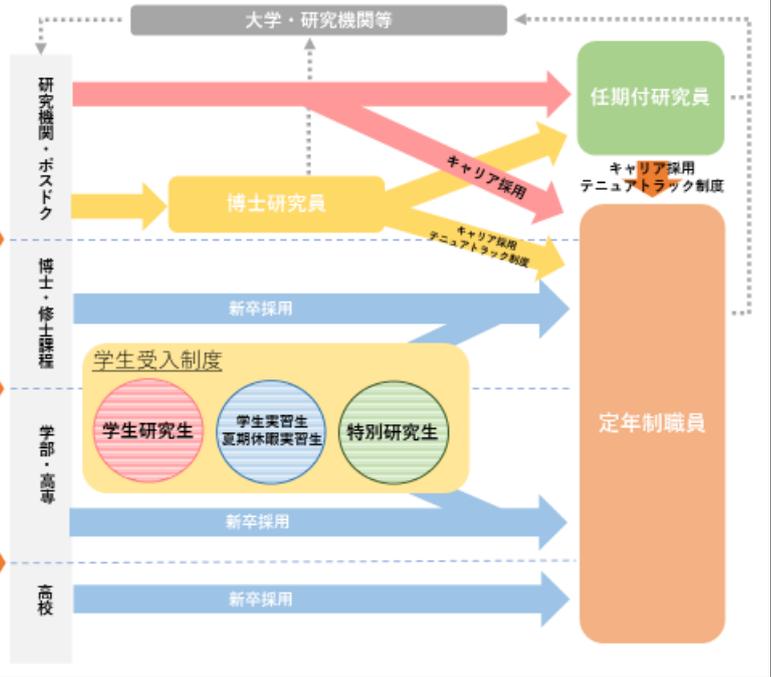
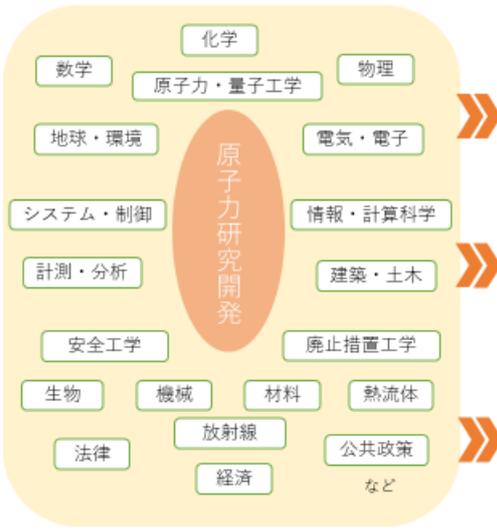
※3 機構内公募

各組織が必要ポストを公募し、マッチする職員を別部署に配属することにより、人材の流動化、組織の最適化に資する制度



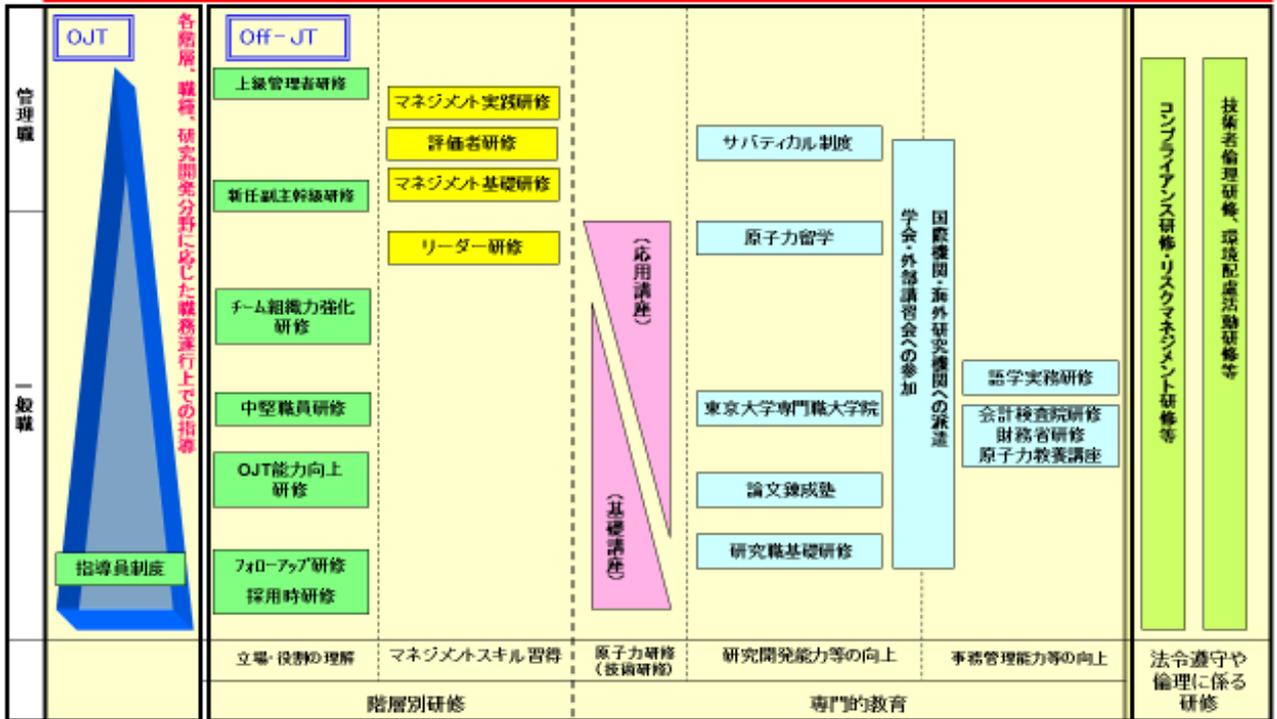
職員採用パス

原子力機構には多種多様な専門性を発揮できるフィールドがあります。



原子力機構の職員育成体系

人材育成 = 職場での効果的なOJT × 職種・階層に応じた適切なOff-JT × 自己啓発意欲



研究開発力強化法に基づく人材活用等に関する方針

平成22年10月25日
独立行政法人日本原子力研究開発機構

独立行政法人日本原子力研究開発機構（以下「機構」という。）は、原子力分野における我が国唯一の総合的な研究開発機関であり、平和利用、安全確保及び社会からの信頼を大前提として、我が国のエネルギーの安定確保及び地球環境問題の解決並びに新しい科学技術や産業の創出を目指した原子力の研究開発を総合的、計画的かつ効率的に行うとともに、成果の普及等を行うことにより、人類社会の福祉及び国民生活の水準向上に貢献することを使命としている。

本使命の達成に向け、幅広い研究開発を効率的かつ効果的に推進していくため、若年研究者、女性研究者、外国人研究者等の多様な人材を登用し、競争的で流動的な環境の創出により研究活動を活性化させるとともに、産業界や大学等との連携を一層発展させ、人事交流の促進等により内外の情勢変化に応じた弾力的な研究開発を推進し、我が国の原子力技術に関する総合力の強化を図る。

これらを実現するための具体的な人材活用等に関する方針について、研究開発システムの改革の推進等による研究開発能力の強化及び研究開発等の効率的推進等に関する法律（研究開発力強化法）第24条第1項に規定する内閣総理大臣の定める基準に基づき、以下のとおり定める。

1 研究開発等の推進における若年研究者等の能力の活用に関する事項

(1) 機構の研究者等に占める若年者、女性及び外国人の割合の向上

平成22年3月31日現在、機構に在籍する研究者等のうち、若年者（37歳以下の者）は27%、女性は3%、外国人は1%を占めている。これを踏まえ、機構として以下の目標を定める。

- ① 若年研究者等については、博士研究員制度、任期付研究員制度等を積極的に活用して優秀な研究者等の確保を図ることにより、機構に在籍する研究者等の総数に占める割合を平成26年度までに30%程度に引き上げるように努める。
- ② 女性研究者等については、理工系学部のある女子大学への訪問や女子学生を対象とする採用説明会の開催、機構女性研究者等による採用活動等を推進し、機構に在籍する研究者等の総数に占める割合を平成26年度までに5%程度に引き上げるように努める。
- ③ 外国人研究者等については、外国人研究者等の機構の研究開発への参画を図るためのリサーチフェロー制度を積極的に活用するとともに、国外研究開発機関及び大学との連携を強化して積極的な確保を図ることにより、機構に在籍する研究者等の総数に占める割合を平成26年度までに2%程度に引き上げるように努める。

(2) 若年研究者等の自立及び活躍の機会の拡大

- ① ポストドクターの支援策として、博士号を取得した若年研究者に対し、博士研究員制度及び任期付研究員制度を整備しており、若年研究者の活躍の機会の拡大の観点から引き続き積極的な受入れを行う。
- ② 博士研究員制度及び任期付研究員制度による研究者について、国内外の大学、研究機関、企業等との連携活動への参画を通じ、研究動向等の把握や自らの研究成果等の発信等を推進する。
- ③ 研究職職員、任期付研究員、博士研究員等に対し、柔軟かつ自立的に研究を進めることが可能なフレックスタイム制及び裁量労働制を既に導入しており、当該制度の積極的な活用を図る。
- ④ 任期付研究員及び博士研究員を対象に、優秀な研究業績を挙げ、職員としての適格性を有する者については、審査を経て定年制職員採用への門戸を開くテニユア・トラック制度を整備しており、当該制度の積極的な活用を図る。

(3) 女性である研究者等の能力の活用

- ① 女性研究者等の働きやすい職場環境整備の観点から、既にフレックスタイム制及び裁量労働制の導入、育児期間中の休業制度及び代替補助要員受入制度の導入、任期制研究者等に係る産前産後休業・育児休業取得に伴う契約期間延長制度の整備、地域の育児及び介護に係る情報の提供、相談窓口の設置等を図っており、これらの積極的かつ適切な運用を継続する。
- ② 女性研究者等のキャリア育成を支援する観点から、メンター制度を整備しており、引き続き当該制度の積極的な活用を図る。
また、女性職員の能力の活用及び向上を図るためのフォーラム、研修会等を開催する。
- ③ 機構における男女共同参画を積極的に推進する観点から設置した男女共同参画推進委員会等において方策検討や推進状況の確認を行うとともに、引き続き男女共同参画推進講演会の開催及び階層別人事研修を通じ、男女共同参画推進及びワークライフバランスの重要性並びに必要性について理解促進を図る。

(4) 外国人である研究者等の能力の活用

- ① 外国人研究者等の機構の研究開発への参画を図るためのリサーチフェロー制度を積極的に活用するとともに、職員をはじめ、博士研究員、任期付研究員の公募対象を国内外としており、国内外の大学及び研究開発機関との連携強化により、積極的に優秀な外国人研究者等の確保に努める。
- ② 外国人研究者等の相談窓口等の整備及び外国人研究者への日本語教育等を推進する。
- ③ 外国人研究者の活用状況に対応し、宿舍等、福利厚生施設・設備の適切な運用により、働きやすい職場環境を整備する。

2 卓越した研究者等の確保に関する事項

(1) 卓越した研究者等の確保のために努める事項

卓越した研究者等の確保の観点から、能力、経歴等に応じた柔軟かつ十分な給与水準をもって処遇し、任期制職員についても複数年度契約により研究開発に専念しやすい環境を整備するよう努める。

(2) 能力及び実績に応じた処遇、公正な評価、その努力に積極的に報いるための措置

- ① 博士研究員制度及び任期付研究員制度による研究者については、毎年度、大学教授等、機構外の有識者の協力も得ながら研究業績審査を実施しており、引き続き、審査を通じて研究者の更なる発揮能力の向上を図るとともに、審査結果を適切に処遇へ反映するよう努める。
- ② 職員については、既に整備している人事評価制度に基づき、成果及び発揮能力の適切な評価と処遇への反映を図る。
- ③ 研究開発功績賞、創意工夫功労賞、業務品質改善賞等の表彰制度を整備しており、引き続き優れた成果及び業績を挙げた者を顕彰する。

(3) 卓越した研究者等が国際的かつ競争的な環境の下で研究に専念できるような環境の整備

- ① 卓越した研究者等が研究に専念できる環境を整備する観点から、研究者等をサポートするスタッフ受入制度を整備しており、当該制度の積極的な活用を図る。
- ② 研究等の状況に応じ、弾力的かつ柔軟な予算の配分に努めるとともに、研究開発現場等において研究開発活動を支援する事務管理機能の強化に向け、事務系職員への各種研修等の充実を図る。

3 研究開発等に係る人事交流の促進に関する事項

(1) 任期制の適用範囲の拡大及び実施方法の改善等任期制の広範な定着に係る事項

任期付研究員、博士研究員、リサーチフェロー等の任期制職員の受入制度を整備し、これらに基づく研究者等の受入れにより、競争的で流動的な環境が創出されることによる研究活動の活性化、更には当該制度が有する柔軟性と機動性による研究の効果的推進を図っており、引き続き当該制度の積極的な活用を図る。

(2) 産学官の間で人材の流動性を高めるための環境整備

- ① 機構外からの要請に応じ、機構以外の団体等の職に就く等の場合には、機構の許可を得て兼業を行うことを認めている。また、研究者等の能力向上、研究成果の活用、研究活動の活性化を図る観点から国内外の大学及び研究開発機関等への留学等、人材の流動性の向上のための制度を整備しており、引き続きこれらの制度の積極的な活用を図る。
- ② 大学等との連携の観点から、大学等と包括的連携協力協定を締結し、人的協力を推進しており、引き続き機構の研究への効果的な大学等の参加や研究協力の拡大を図り、人材の流動性及び育成を推進する。

(3) 人材の流動性を高めるための環境整備

- ① 能力、経歴等に応じた給与水準をもって処遇されるなど、魅力ある受入制度の整備に努める。
- ② 研究者の更なる意欲の向上及び人材の流動性の向上を図る観点から、他の研究開発法人、国立大学法人等との間で転職をする際、機関間移動の阻害要因となる短期在職による退職金額の不利を解消するため、国の制度化を前提として、他機関との間で退職金の算定の基礎となる在職期間を通算する制度の整備に努める。
- ③ 機構において、原子力の基礎・基盤研究からプロジェクト研究開発までの幅広い研究開発を推進していくに当たっては、基礎・基盤研究とプロジェクト型研究開発それぞれの研究者等の交流等により両者の連携強化を図り、機構の研究開発力の強化を図る。

4 その他研究開発等の推進のための基盤の強化のうち人材の活用等に係るものに関する重要事項

- ① 長期にわたり実施しているプロジェクト型研究開発においては、若手研究者等の確保のみならず、豊富な知識及び経験を有するシニアクラスの研究者等が、その技術及び知識を若手研究者等へ的確かつ確実に伝承していくことが不可欠であり、シニアクラスの研究者等のより効果的な活用を推進する。
- ② 機構は、国内外の原子力に係る人材の育成を期待されており、それに必要な施設及び体制を整備している。シニアクラスも含めた機構内の研究者等の流動化を促進することにより、原子力人材育成に資する講師等の人材の計画的な育成を推進する。
- ③ 連携大学院制度等を活用し、大学院生を積極的に受け入れ、機構における原子力施設及び設備を活用した、実践的な研究開発への従事により、効果的な人材育成に資する。

「人材マネジメント実施計画」の概要【総論】

平成 23 年 6 月 30 日

1. はじめに

第 2 期中期計画期間においては、研究開発能力・技術開発能力の強化が必要である一方、人員減により技術継承等が困難な状況であり、人材・知識マネジメントの強化が必要である。そのうち、人材マネジメントについては、人材の確保、育成及び活用にかかる方針を検討し、計画的に実施する。

2. 計画策定に当たっての留意事項

- (1) 第 2 期中期計画等からの要請
- (2) 「人材マネジメント」を検討する上での前提（機構を取り巻く現状の認識）
 - ① 予算及び職員数の漸減傾向
 - ② 職員の年齢構成の変化（平均年齢の上昇）
 - ③ 給与費の抑制（ラスパイレス指数低減要請）
- (3) 「研究開発力強化法に基づく人材活用等に関する方針」との整合

3. 「人材マネジメント」の 3 フェーズ

- (1) 人材確保、(2) 人材育成、(3) 人材活用

4. 問題点抽出と対応策の検討

(1) 問題認識

第 1 期中期計画期間では、職員数の削減数値目標を達成したものの、逆に組織数は増加した。また、厳しい予算減が続いたが、事業の選択と集中は進んでいない。

第 2 期中期計画期間も、引き続き予算・人員の削減が継続することが想定されており、職員のモチベーションアップを期することは容易ではない。

(2) 現状分析と計画概略の作成経過

22 年度第 1 四半期に、予備調査として、大きな拠点及び部門を中心とした聴取りを実施した。部門等の人事面での問題点の所在について意見聴取し、現行の人事制度（職種・職階、人事評価、給与、昇格・昇任、研究員・技術員、人材育成、定年等）について、意見交換を実施した。

聴取りの結果をもとに原因を分析し、人材マネジメントを有効に機能させるための項目を抽出した。

(3) 計画のアウトラインと悉皆調査

問題点を優先度、重要度、達成の難易度等の基準で分類、対処可能な方策や有効性、スケジュール等についての方策（アウトライン）を検討した。「人材マネジメント実施計画」（以下「実施計画」）のアウトライン案のキーワードは以下のとおり。

- ① 個々人の能力アップや優秀なマネージャーの養成
- ② 組織・人材活力の向上
- ③ 研究開発力の強化

アウトラインを整理し、22 年 12 月 1 日に機構内に周知、12 月中旬～2 月上旬に全拠点・部門等へのヒアリングを実施し、3 月に最終案を取纏めた。

5. 人材マネジメント実施計画の進め方

人材マネジメントの目的は「組織の持続的な競争優位性を人的側面から担保」することであり、機構に当てはめれば、「研究開発能力の強化」である。

人材マネジメントとは、短期的には人材に経営戦略の達成に貢献してもらうことであり、そのために人材を評価し処遇すること。中長期的には「持続的な競争優位性」を目指すため、優秀な人材を獲得し、効果的に育成し、適切に活用すること。

実施計画においては、第2期中期計画期間内に一定の成果を出すべく、個々の計画について実施スケジュールを念頭にPDCAサイクルを回す。

また、ヒアリングを継続実施し、意見を広く吸い上げる。その際、部門等における人材育成方針の設定及びPDCAサイクルによる計画的運用の良好事例があれば、機構内に紹介するとともに、組織横断的施策として検討・実施する。

6. おわりに

(1) 「人材マネジメント実施計画」の目指すもの

原子力機構は、自らが策定した第2期中期計画において、人材マネジメントの重要性・必要性を謳い、とりわけ「優秀なマネージャーの育成」を急務とするとともに、機構内外でリーダーシップをとれる人材が不足していることが問題であるとしている。

組織目標を達成するための大きなポイントは「共感」（組織と繋がっているという感覚）。中長期的な組織の姿が明確に示されて初めて、自分自身の立ち位置や将来像等が見えてくる。周囲の人々も同様に感じ、考え、「共感」感覚が生まれ、自律的な行動が生まれる。

すなわち、「共感」をベースに、「自分の頭で考え、良いと思ったことを行動に移す」ことが、成熟した組織構成員の姿であり、そのような資質を持つ者が優秀なマネージャーである。日々の業務において自律的に考え行動しない者は、マネージャーたり得ない。指示待ちや、マニュアル至上主義では、組織は沈滞する。

実施計画では、様々な施策にトライするが、リーダーシップを発揮できるマネージャー育成を大きな目標とし、そのようなマネージャーが自律的に行動する部下を育成、というスパイラルを構築するという流れを生み出したい。

(2) 組織全体の活性化のために

感情があり能率が上下する資源である「ひと」の多様な個性や能力をうまく組み合わせ、業務の効率が上がる施策を講じ、継続的に力を発揮できるような仕組みや風土を作ることが、機構における人材マネジメントの目的である。

各論では「組織全体の活性化」を大目標に、当面考え得る新しい施策を記載した。但し、それらが本実施計画の全容ではなく、現行の人事制度の見直しも含め、継続的にC&Rやニーズの掘起しを行い、新しい施策を打ち出すこととしたい。

すなわち、人事部が所掌する人事異動、人事評価、給与構造、職階、表彰、研修等々の業務について、本実施計画の趣旨にベクトルを合わせた人事政策を展開していきたい。

「人材マネジメント実施計画」の概要【各論】

項目	取組内容	実績
1. 人材確保		
募集テーマの統合化及び一括採用方式の導入	優秀な人材の確保、人材の流動化、旧法人融合に向けて、募集テーマの統合化や募集テーマに関わらない試験方式の導入を図る。	実施済
採用調整枠の拡大	若手研究者等の自立・活躍機会の提供（テニユア）、女性研究者等及び外国人研究者等の確保、卓越した研究者等の確保（プロフェッショナルスタッフ）、機構内人材流動化（新人実務教育）、柔軟かつスピード感のある戦略的な人員配置に向けて、人事部の裁量による採用枠（採用調整枠）を拡大する。	実施済
Web採用情報発信の充実	現在のインターネット媒体（HP、採用サイト等）の採用関連情報を学生にとって魅力のあるものとすべく、適時に更新するとともに、コンテンツを充実する。さらに、新入職員を情報発信源として、積極的に活用する。	実施済
Web採用試験の導入	採用試験において、学生にとっては受験しやすく、機構にとっては選考日程を前倒しにできるとともに業務の効率化に資するWebテストを導入する。	実施済
プロフェッショナルスタッフ制度の導入	原子力開発における状況の変化等のため、機構の当初計画外の新規事業を立ち上げる場合等、当該分野の専門家が急遽必要な場合に、公募を経ないで、国内又は国外の大学や企業等で活躍している日本人又は外国人の専門家を採用できる制度を新設する。	実施済
ダイバーシティ（女性、外国人等）の促進	ダイバーシティ化（女性、外国人、若手、異分野の専門家等の多様な人材の確保、育成、活用）に関し、総合的戦略を整理する。	実施済
2. 人材育成		
チェアー制度の創設	主なGLクラスの教育、啓蒙、相談役として、国内又は国外で指導的立場にいる世界的に著名な研究者・技術者をチェアーとして招へいする。	一部実施
研究系・技術系新入職員への実務教育の充実	新卒の学部・修士卒新人を1～3年間、基礎系部門に配属し、基礎的学力及び専門的知識、技術等実務研修を積ませた上で、本来の配属先に異動させることで、基礎系部門の活性化と本来配属先の新人教育とを同時に図る。	実施済
事務系一般職異動サイクルの設定	事務系職員は、特に入社から37歳までの間、異動サイクルを原則2～3年とし、多様な業務を経験させて適性を評価し、方向性を決める。	実施済
リーダー研修の導入	監督者クラスを対象とし、同一階層の中から特に将来のリーダー候補と目される者を選抜し、リーダー養成のための研修を受講させる。	実施済

マネジメント研修の充実	優秀なマネージャーの養成のため、経営管理能力（マネジメント力）の向上等を目的にマネジメント研修の充実を図る。	実施済
語学実務研修の導入	職種を問わず業務上必要となる英語等の語学力を養成するため研修を行う。	実施済
サバティカル制度の創設	更なる専門性の向上のための自己啓発、研究者等が事業者と共に研究開発の成果の実用化を行うなどの活動、その他の創造的活動のため、主任研究員に昇任後、6年以上を経過した者について、最大1年間のサバティカル休暇制度を導入する。	実施済
特別褒賞制度の導入	卓越した研究者等の努力に積極的に報いることにより、更なるインセンティブを高揚するため、機構外の顕著な表彰受賞者等に対する特別褒賞制度を導入する。	一部実施
抜擢人事・リカバリ人事制度の導入	適切な評価と処遇への反映のため、昇任審査において、標準年次を下回る者の中で、極めて優秀な業績や組織貢献度の高い者について抜擢して昇任する制度及び病気等の理由で昇任・昇格が遅れた場合でも、復帰後の活躍で、遅れを取り戻せる制度を導入する。	実施済
3. 人材活用		
機構内人材流動化の促進	他の部署にて活躍できる人材を発掘し、適所に再配置する。	実施済
上級技術員の創設	技術職の更なるインセンティブの向上のため、技術員のシニア版として、新たに「上級技術員」を設ける。	検討継続
動機付けのアプローチ	職員のモチベーションの維持・向上が困難な現下の厳しい状況の中、職員一人ひとりの志気を高め、活気ある職場とするために、モチベーション向上のためのノウハウを身に付け、実践する。	実施済

参考資料 3

JAEAの経営理念等について

(1) JAEAのミッション

ミッション	解説
『原子力の未来を切り拓き、人類社会の福祉に貢献する』	私たちは、安全確保を大前提として、我が国のエネルギーの安定確保及び地球環境問題の解決並びに新しい科学技術や産業の創出を目指した原子力の研究開発を総合的、計画的かつ効率的に行うとともに、成果の普及等を行うことにより、人類社会の福祉及び国民生活の水準向上に貢献を果たします。

(2) JAEAのスローガン

スローガン	解説
『高い志』	それぞれの分野で「世界一を目指す」という高い志
『豊かな発想』	国民の負託や社会の要請に応じて創造性あふれる研究開発成果を生み出せるような豊かな発想
『強い意志』	責任感をもって粘り強く目標を達成するための強い意志

(3) JAEAの基本方針

基本方針	解説
安全確保の徹底	業務運営の大前提として、自らの施設の安全確保及び品質保証を徹底すること
創造性あふれる研究開発	原子力の総合的研究開発機関として、設立目的に照らして創造性あふれる研究開発の成果をあげるとともに、成果の普及や産業の創生等により国民社会に対して貢献すること
現場の重視	研究開発成果の創出と安全確保の徹底を両立させるため、経営の視点・拠点を現場に置くとともに、現場重視の人員配置・人材育成を行うこと
効率的な業務運営	自らの事業の選択と経営資源の集中を目指すとともに、独立行政法人として効果的、効率的な業務運営を図ること
社会からの信頼	業務を遂行する上で不可欠の前提条件として国民や社会からの信頼を得ること、このため、立地地域との共生、情報公開（経営の透明性）及び研究成果の社会への還元、法令・規則遵守、ステークホルダーとの良好な関係の構築等を行うこと

(4) JAEAの行動基準

目的	組織及び役職員が業務遂行に当たり遵守すべき行動の規範を表現
基本的考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ JAEAの経営理念の一部として規定 ・ 「基本方針」を受けて、具体的な行動の基準にブレイクダウン ・ 成果の国民への還元、安全最優先、地域との共生、法令順守、CSR（法人の社会的責任）、経営の透明性と情報公開、守秘義務、効率的かつ適正な業務運営、人権・人格の尊重などの観点から記載

(5) JAEAのMVS (ミッション・ビジョン・ストラテジー)

組織のMVS	JAEAの組織及び役職員が業務遂行に当たり遵守すべき行動の規範を表現
組織のミッション (使命)	☆原子力の未来を切り拓き、人類社会の福祉と繁栄に貢献する
組織のビジョン (将来像)	☆我が国唯一の原子力研究開発機関としての役割を果たす <ul style="list-style-type: none"> ・原子力安全に資する研究開発を推進する組織 ・限られた経営資源(人物金)を有効活用できる組織 ・国際的な原子力利用に貢献する組織 ☆高い組織IQで原子力開発研究を主導 <ul style="list-style-type: none"> ・安全を最優先し、常に自分で考え行動し、改革を続ける組織IQの高い組織
組織のストラテジー (戦略)	☆価値観の共有 (ex. JAEAバリューの策定) ☆ガバナンス・安全統括・内部統制機能の強化 (ex. トップダウン・ボトムアップ・ミドルアップ&ダウン) ☆業務の重点化・合理化・IT化の推進 (ex. リソース再配分・ゲート管理・カイゼン活動) ☆マネジメント改革と、明確な実行計画の実行 (ex. 目標・施策・KPI・PDCAサイクル)