

平成25年12月24日

## 第1回 原子力機構改革検証委員会（平成25年12月24日）への意見書

原子力機構改革検証委員会委員 柘植綾夫

### 1. 機構改革の対象とするスコープについて

もんじゅの点検不備等に端を発した機構の組織文化とガバナンス改革のスコープを「もんじゅ」に限定するのか？「原子力全体の安全文化の進化と実システムへの実装貢献に向けた機構の社会的使命・目的の定義と共有化、及びその発揮能力（イノベーション能力）全体を牽引する組織及び人材の活性化に向けた機構改革」の視座が必要でないか。

### 2. 機構の社会的使命の発揮能力全体の組織と人材活性化に向けた改革の視座についての提案

もんじゅ対応に限らず、福島第一原発に端を発する日本の軽水炉安全文化の再構築が急務の我が国にとって、機構の「持続可能な軽水炉安全向上イノベーションへの貢献機能強化」も機構改革のスコープに含めることが、現下の我が国の状況にとって極めて重要であると考えます。その観点から、もんじゅ対応機構改革に加えて、つぎを機構改革のスコープに加えることを提案します。

#### 機構改革のスコープに加えるべき課題①：

##### 現在推進中の「研究開発成果の社会還元加速」に向けた機構改革

福島第一原子力発電所事故の対応に関する研究開発課題は21項目（2013年成果）にも渡り、これらの研究開発成果を現場に適用するスケジュールおよび成果のフローとインターフェース（誰に技術を渡して、誰がいつまでに社会還元責任を持つか）がPDCA的にフロントローディングされているか？また、それを研究テーマだけでなく、プロジェクトとして組織的にマネジメントされているか？

当然、そのマネジメントには研究開発現場の創意工夫と努力を高揚するマネジメントも必須であるが、同時に、自前主義を排して世界に視野を開いたオープンイノベーション的な技術とイノベーション経営が求められることは言うまでもない。トップマネジメントから各階層のマネジメント、さらには研究開発現場の意識と意欲までも意志の疎通が図れているか、更なる人材と機構経営の改善点があるのではないか？

機構の過去・現在・将来を視座にSWOT分析を可視化・共有化を提言する。

補遺：学術的、科学的基礎研究の重要性は言うまでもないが、成果の社会還元の視点に立った大学・産業等との連携・協働計画の見える化と共有化を機構改革に結びつけるべきではないか？

#### 機構改革のスコープに加えるべき課題②：

「福島第一原子力発電所事故の発生原因を機構の本来の国策的使命に重ねた課題」～軽水炉の安全性向上に向けた機構の社会的使命発揮機能の再点検と改革の必要性～

課題の背景認識として、次を指摘する。福島第一原子力発電所事故を契機に、規制当

局は新安全基準を設定し、電力事業側はその要求に合致するように軽水炉の安全性強化策を打ち始めていることは周知のことである。しかしながら、設計・建設から事故発生までの長い年月にわたり、輸入技術の日本における使用の潜在リスクを見過ぎてきたと言っても過言ではない日本の軽水炉の安全文化を再構築しなければならない今、この「規制側と事業側との相互けん制関係だけで、軽水炉の飽くなき安全文化の進化と実プラントへの適用に向けた持続可能な牽引エンジン構造の健全性を再構築可能か？」というオール・ジャパン的視座に立った機能の点検と弱点の強化が必要ではないか。原子力研究開発機構としてもその一翼を担い、現在の制度設計的な制約の枠を越えて、国策的提言機能及び実証試験等の産学官連携事業のプラットフォーム役を担うべく必要な機構改革をするべきでないか。

換言するに、福島第一原発の事故発生の根底にある組織的・体制的・安全文化的要因において、機構は如何なる関与をして来たか？ 如何なる関与をすべきであったか、軽水炉の分野において安全性研究を永年継続したのにも拘わらず何故それを実践することが出来なかったかの要因分析と、事業経営及び機構改革への反映が国策的観点から極めて重要であると考えらる。

福島第一原発事故以降、以前に電力事業者が持っていた電共研や国の特別会計等による安全性向上研究開発投資能力の大幅な減少に直面し、又、行政においても「規制と規制対応」と言う構造にある現下において、軽水炉の安全文化の飽くなき進化と実システムへの適用に向けた「軽水炉安全イノベーション牽引エンジン役」を機構が担うべきではないか。今の日本には、その機能を保有するセンター・オブ・イノベーションは機構以外無いのではないか？ この状態の放置は、福島第一原発事故発生の根本的原因の放置につながるものが危惧される。

この国策的課題を解決するための機構改革は、オールジャパン的視座に立って関係府省及び事業側・産業側トップとの連携の下、機構改革最重要課題として設定することが必要であろう。

補遺：機構の「安全研究」（2013年研究開発成果報告書6章）の社会的意義の棚卸を行い、「研究」ととどまらず「開発」にまで踏み込んだ計画にすることが機構の社会的使命発揮に必要である。人材の育成と充実も含めて「軽水炉の安全性向上イノベーション牽引エンジン強化課題」に絞ることを提言する。

### 3. 原子力研究開発機構の改革に向けたマネジメント課題と検証の視点について

機構改革検証委員会にてフロントローディングすべき視点は、次の視座に立った「現状の課題」と「改革アクション方針の見える化、及び各階層間の共有化」が一番肝要である。これに対する今のフロントローディングの深さが、改革成果の検証の質を決めるとの覚悟が必要。

(1) もんじゅ点検問題に端を発した機構の組織的、人的問題が、前記2. 項にて提起した「軽水炉の安全文化を担う機構」としても共通した問題と課題があるのではないか？

(2) その課題の可視化と各階層間の共有化には、頻繁な相互対話の積み上げによる、相互信頼の再構築が涵養である。産業界で実践されている「3階層会話」等のコミュニ

ケーションの継続が要であろう。

(3)「組織のガバナンス(統治)強化」も大切であるが、研究開発現場を担う人材の心と意欲・協働にまで浸透するボトムアップとトップダウンの双方向の有機かつ継続的な活動が肝要である。

如何に、有能な人材の意欲を燃やし、それを組織文化にまで上昇させるか。時間がかかることの覚悟が必要。そのためには「機構改革の全体目的の明確化(顧客はだれか?)」と、各構成組織と階層が受け持つ「達成目標の具体的な見える化と共有化」、及び「達成成果の評価指標」が大切である。

(4) そのためには、機構内の組織及び階層ごとの達成目標の定量的設定も必要である。出来るだけ計測が可能な指標を設定したPDCAマネジメントの実践が必要。機構は今までこのようなPDCAマネジメントを実践したことがあるだろうか。コンサル的な外部活用ではなく、産業界の実践経験の協力を得ることを提唱する。

以上 2013年12月24日 柘植綾夫記