

原子力機構の経営改革の取組状況

令和 6 年11月28日

国立研究開発法人日本原子力研究開発機構
理事長 小口正範

- 地球温暖化は人類共通の課題
 - ✓ 従来の炭素消費社会から脱炭素社会の構築が必要
 - ✓ そのための手段として原子力を最大活用することが提案
 - 先進国に限られていた原子力の平和利用の**水平展開**
 - 東欧、東南アジア、中東、アフリカ、南米諸国に展開
 - 発電に限られていた原子力利用の**縦深展開**
 - 医療、農業、その他産業分野に広く拡大

◆ 第1回原子力エネルギーサミット（2024年3月21日@ベルギー）

- ・IAEAとベルギー政府が主催
- ・原子力分野に特化した初の首脳級会議
 - ✓ 37の代表団（34か国含む）
 - ✓ 約300の非政府機関（産業界、NGO）
- ・各国のステートメントや議論での主なキーワード
 - ✓ 原子力と再生可能エネルギーの共存・補完
 - ✓ 原子力とAI
 - ✓ 産業部門の低炭素化における原子力の役割 等



原子力機構の業務の増加

- 高速炉・高温ガス炉の開発、常陽の運転再開
- 新試験研究炉
- ALPS処理水の第3者分析、デブリ取り出しの本格化

人員と予算は横ばい

全体共倒れ
の恐れ



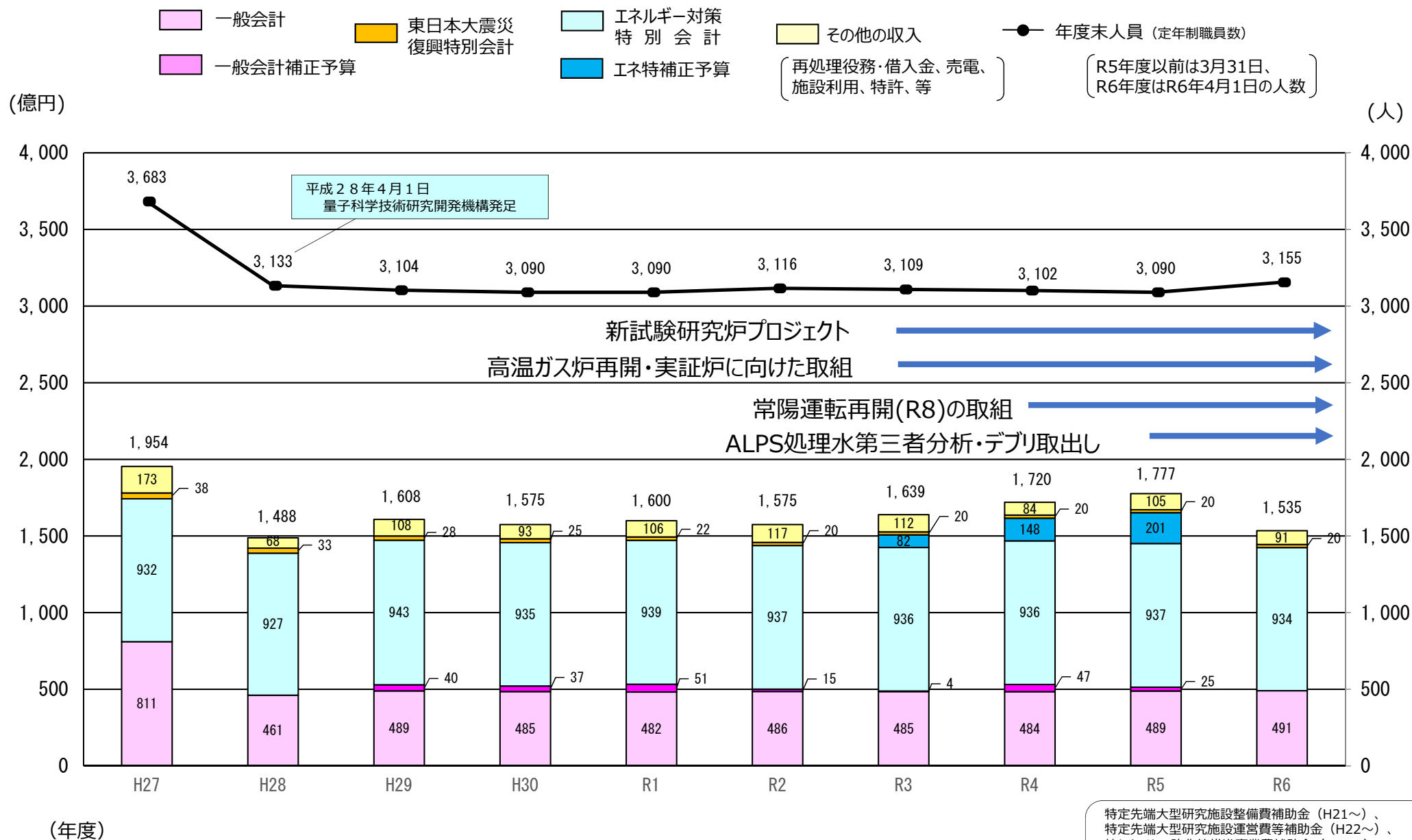
これまでの改革

組織改革、人事制度改革を中心としたプロセス改革を実施

これから引き続きプロセス改革

リソース（人員・予算）を戦略的に再配分

- 女性の活躍、若手の抜擢、シニアの活用 等
- 経営の見える化



特定先端大型研究施設整備費補助金（H21～）、
 特定先端大型研究施設運営費等補助金（H22～）、
 核セキュリティ強化等推進事業費補助金（H23～）、
 核変換技術研究開発費補助金（H26～）、
 廃炉研究等推進事業費補助金（H30～）、
 試験研究炉整備等促進事業費補助金（R5～）含む。

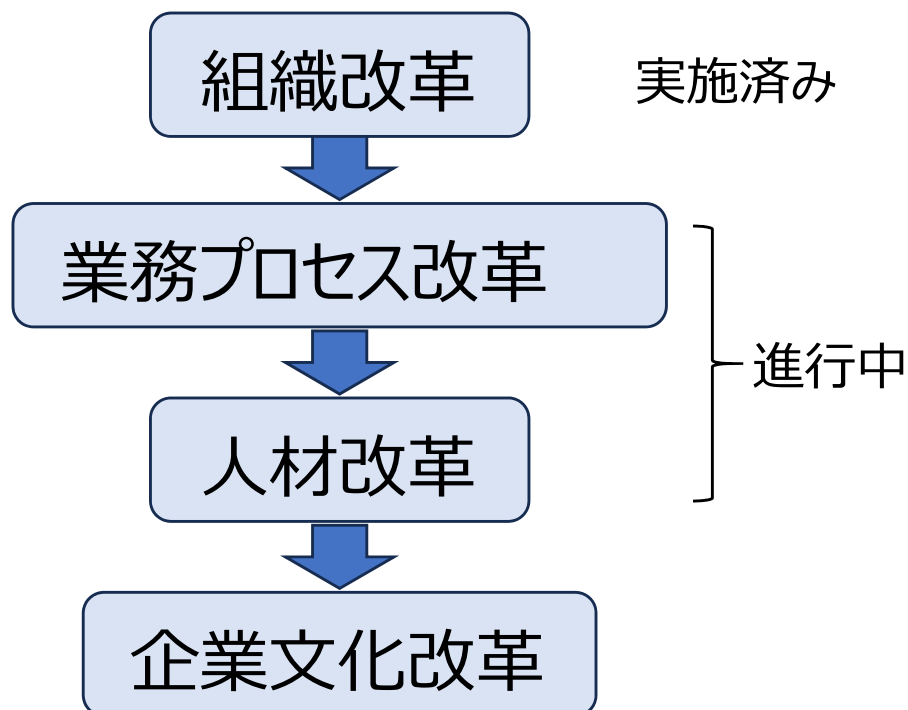
原子力科学技術を通じて、人類社会の福祉と繁栄に貢献する

(国立研究開発法人日本原子力研究開発機構法に基づくミッション)

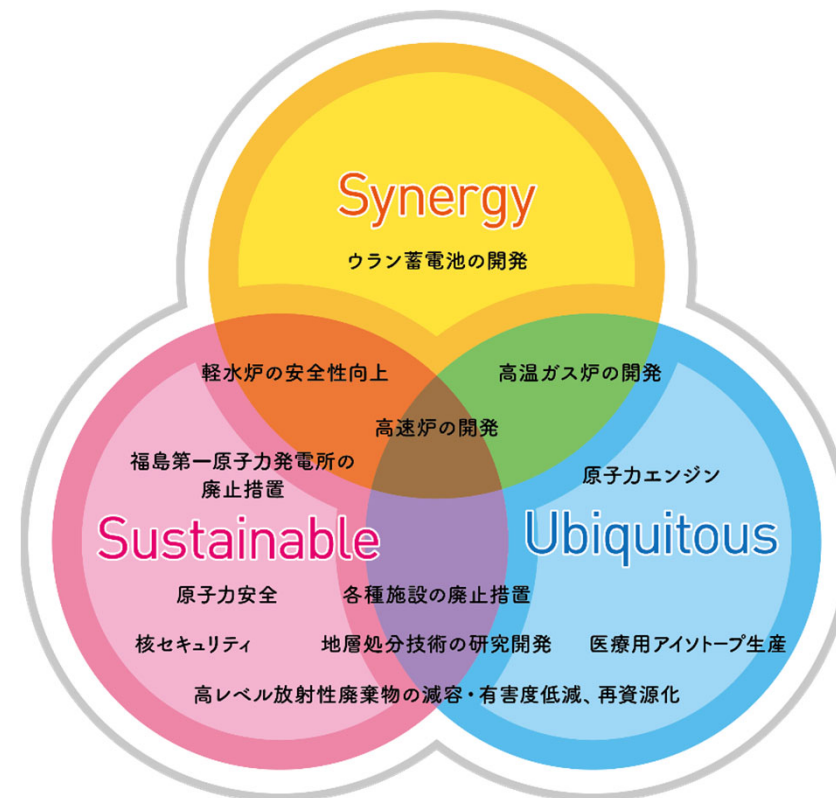
これまでミッションを十分に
果たして来れたと言い難い！！

職員が一丸となって社会への貢献を
目指した活動となっていない！！

マネジメント改革が必要



新たなビジョンの設定

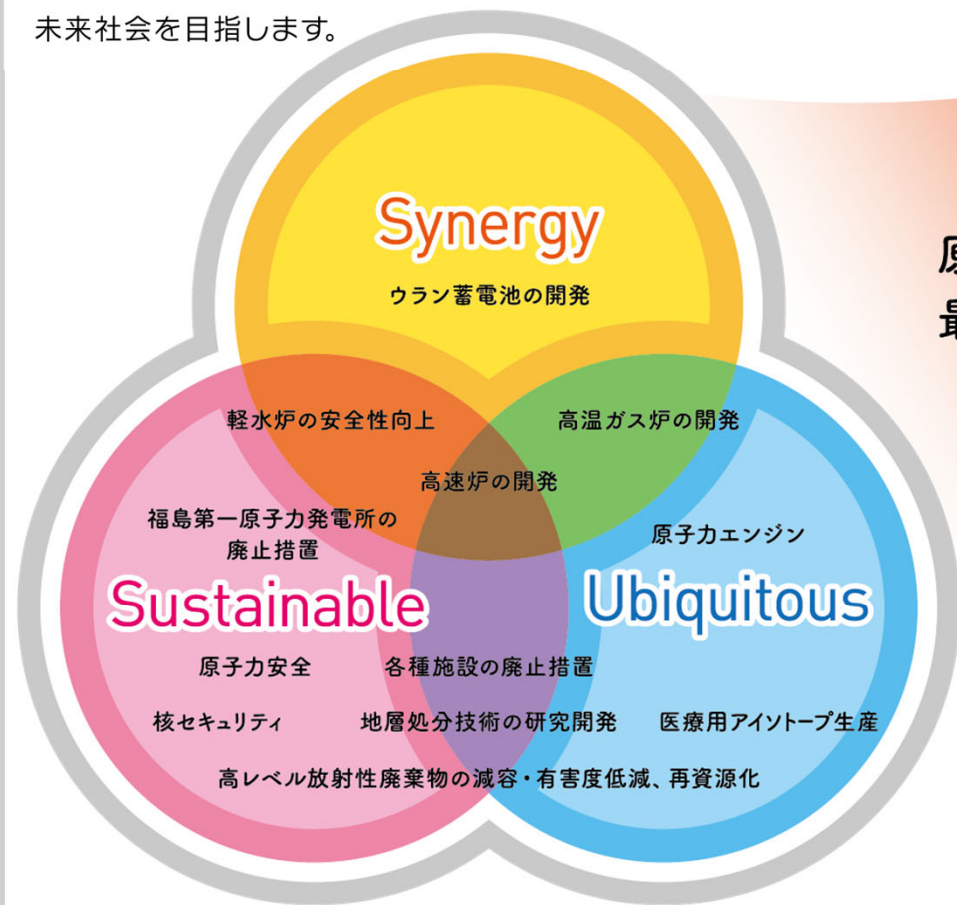


原子力機構のビジョン ～目指す将来像～

「ニュークリア×リニューアブル」 で拓く新しい未来

原子力(ニュークリア)と

再生可能(リニューアブル)エネルギーが二元論を乗り越え、
融合することで実現する新しい持続可能(サステナブル)な
未来社会を目指します。



原子力科学技術を
最大限に活用

原子力と再生可能エネルギーとの相乗効果の追求

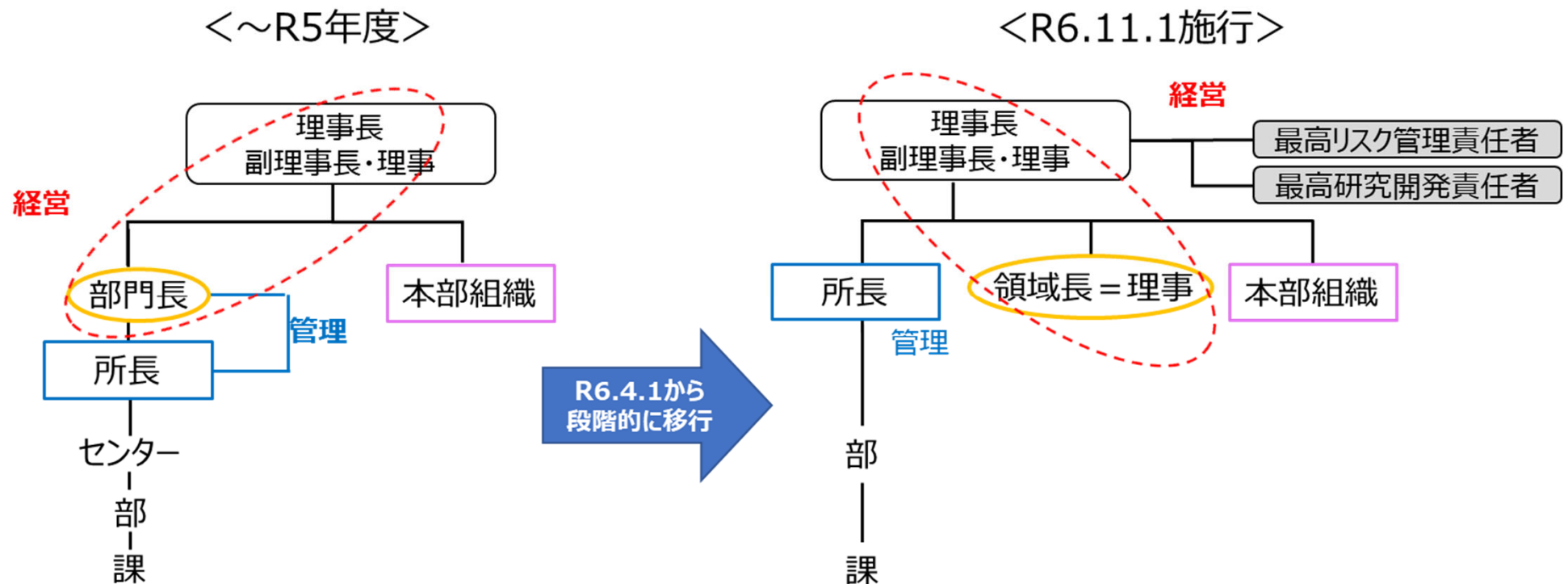
原子力自体を持続可能なエネルギー源とする

原子力を社会の幅広い分野で活用する



○令和6年4月から11月にかけて、組織体制の大幅な見直しを実施（経営と管理の明確化）

- ・**部門を廃止して、原子力機構の資源に拘らないグローバル戦略立案を進める領域（エネルギー領域、研究開発力強化領域、バックエンド領域）を設置**
- ・**多層的な組織を簡素化し、責任の所在を明確化して効率的に業務遂行できる体制を構築**
- ・**最高研究開発責任者（Chief Science and Technology Officer:CSTO）を設置して、世界の研究開発動向を把握するとともに原子力機構の技術的横通しを図る**
- ・**最高リスク管理責任者（Chief Risk Management Officer:CRO）を設置して、サイバーセキュリティから研究インテグリティを含む幅広いリスクに対応**



＜戦略機能の強化＞

- ・理事長を補佐する体制を再構築し、**経営、法務、戦略、国際**に関する担当する4名の理事長補佐チームを編成

＜革新炉開発体制の強化＞

- ・エネルギー研究開発領域内に「**高速炉サイクルプロジェクト推進室**」、「**高温ガス炉プロジェクト推進室**」を設置し、革新炉の開発体制を強化

＜新たな価値を創出と社会実装に向けた研究開発力の強化＞

- ・原子力科学研究所内に成果追求型の2つの組織を設置

【N X R 開発センター】

ビジョン『「ニュークリア×リニューアブル」で拓く新しい未来』の実現をリードする技術開発を担う組織として、社会への新たな価値の創出を目指し、3つの特別チームが活動

【パイオニアラボ】

新たな価値を創造し、成果の社会実装を目的とする、チャレンジ精神を最大限に尊重し、最大限の努力の結果として失敗も許容するという方針のもと、5つのラボが活動

- 年功序列型の人事制度を廃して、**年齢、性別、学歴等の属性に捉われない**闊達な人事評価制度を導入するとともに、女性や若手職員が活躍しやすい環境を整備

【新たな人事評価制度の導入】

- ・業務遂行のために、いかに考え（How to **T**hink）、いかに調整し（How to **C**ommunicate）、いかに実行したか（How to **E**xecute）の3つ視点から職員の実績・能力を評価する新たな評価制度（**ECT発揮力評価**）を導入

【多様な人材を有効に活用するとともに働きやすい環境整備も推進】

女性の活躍

R6に本部部長職、拠点
所長職に女性を登用
(機構初！)

課長以上の職での女性割合

R4	R6
31名(2.9%)	47名(4.5%)

(R6.11現在)

若手の抜擢

R6に次長級以上のラ
イン職を若返り

次長級以上ライン職での
60歳超の配置者数

R5	R6
45名	14名

(R6.11現在)

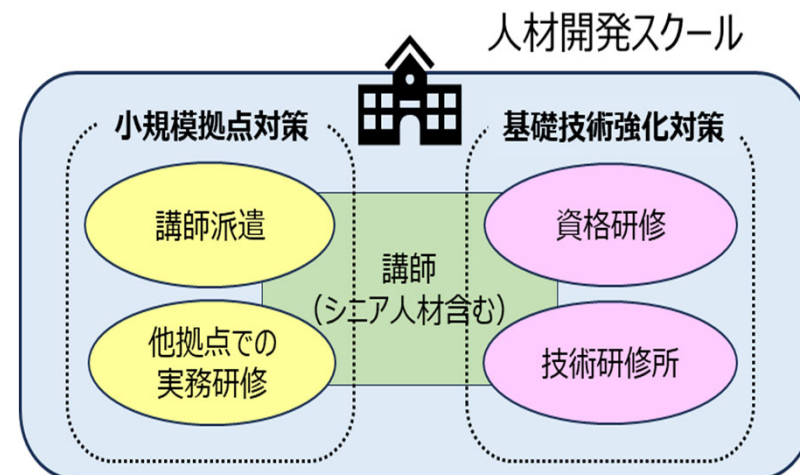
働きやすい環境整備

- ・多様な働き方を支援する環境を整備
 - 配偶者同行就業制度の導入（R5.12）：2名利用中（米国、仏国在住）
 - テレワークの制限撤廃（R6.7）：申請 約1,540名（約4,000名が対象）
- ・女性職員の管理職昇進への意識醸成のための女性管理職による意見交換会（R6.3：9名参加）、女性職員対象の職場環境やキャリアプランに関するヒアリング（R6.10：22名対象）を実施しており、適宜施策へ反映予定

○経営の効率化、不足する人材総量をカバーする上で、個々人の能力向上（リスキリング）が重要

【人材開発スクールを開講（令和6年7月～）】

- ✓ 小規模拠点対策
講師派遣、他拠点での実務研修を通じたベテランが有する専門的知見等の**若手人材への技術継承**
- ✓ 基礎技術強化対策
主に電気、放射線関係の専門家の**基礎技術力を底上げ**
- ✓ 技術を持ったシニア人材を研修講師として活用



【コーポレート組織（事務系職員）の能力向上】

- ✓ ジェネラリスト型の人材育成から職員一人ひとりの**専門性**（「法務、財務、契約、海外事業、総務、人事」の6分野に区分）を**高める育成に転換**

【経営人材育成プログラム（令和5年度～、現在第2期）】

- ✓ 機構独自に「経営人材育成プログラム」を導入し、経営者としての自覚と責任感を植え付け、自身の意思で己の市場価値を高める「**自律型人材**」を育成
- ✓ 今年5月に第1期生が修了し、卒業した者は所長や課長など枢要なポストに配置



- 今後も主要プロジェクトの遂行に必要なリソース需要は増大
- 限られたリソースを戦略的に配分するためには「**経営の見える化**」が必要

【予算執行状況の見える化】

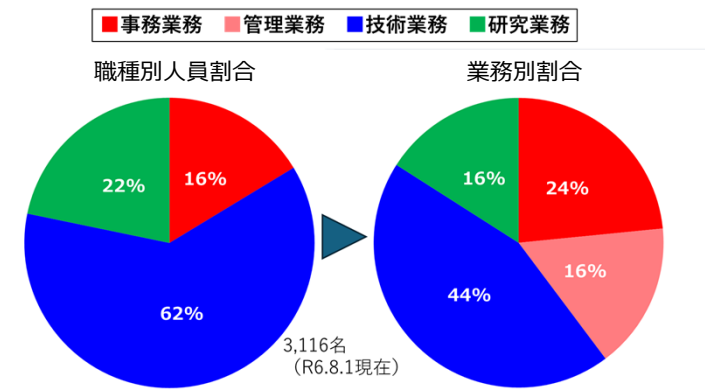
- ✓ プロジェクトごとに原価管理における費目別分類（材料費、労務費、経費）表を月単位で作成し、進捗状況、進捗に対するコスト、今後発生するコストを分析し、予算の合理化や予算抑制策を検討

(億円)

実施項目	区分	年度別 プロジェクト 進捗率	【材料費】		【労務課】	【経費】				合計	
			原料費 購入部品費	消耗品 備品費	職員人件費	外部委託費		修繕費	諸経費		光熱水費
						年間委託費	スポット委託費				
〇〇プロジェクト	計画	%									
	実績	%									
△△プロジェクト	計画	%									
	実績	%									

【業務エフォートの見える化】

- ✓ 各職員がどの業務（事務、管理、技術、研究）に注力しているか、職員アンケートにより試算
- ✓ 事務的業務の軽減が急務



経営判断に必要なデータをリアルタイムで見える化でき、
職員の事務的業務の軽減にも繋がる**D X化を積極的に推進**

- リスクコミュニケーションの観点も考慮した情報発信
- 将来の研究者・技術者の担い手となる若年層を重点訴求対象とする広報戦略を推進

【双方向・対話的なコミュニケーション活動】

- ✓ 各種報告会、施設公開・見学会、立地地域との対話活動等を通じ、社会との信頼関係構築、機構事業への理解促進を図る取り組みを実施



【若年層への効果的なアプローチの強化】

- ✓ 若年層のトレンドであるショート動画をYouTube、Xの機構チャンネルに積極的に掲載
- ✓ 機構公式チャンネル以外では、テレ東BIZ（YouTube）の番組にて高温ガス炉の研究開発の取組について紹介

(<https://www.youtube.com/watch?v=dUnkKUG2Zlg&list=PLirT2ByBZWrrNT1tIKZy2uAFRsaEc9KEEe&index=1>)



< X >
@JAEA_japan

https://x.com/jaea_japan



< YouTube >
@JAEA Channel

<https://youtube.com/@JAEChannel>



ご意見	機構の対応 (説明ページタイトル)
【人材育成・確保】	
・人材スクール等の取組に非常に期待 ・若手が経験を積むための機会を積極的に提供 ・若手のモチベーションが向上する環境整備	人事制度改革（8ページ） 人材改革（9ページ）
【社会への情報発信、コミュニケーション】	
・原子力機構の専門家からの冷静、科学的な情報発信 ・丁寧かつ正確な情報発信 ・広報戦略の検討 ・若手職員や女性職員の人材確保策の評価の実施	原子力機構のビジョン（5ページ） 社会への情報発信（11ページ） 人事制度改革（8ページ）
【研究戦略、社会実装】	
・革新炉開発の加速化を期待 ・民間企業、研究機関との連携を強化 ・事業化を見据えた研究開発を実施	戦略機能、研究開発体制の強化 （7ページ）
【業務改革】	
・民と官の良い所を組み合わせた改革を期待	組織改革（6ページ） 経営の見える化（10ページ）