

原子力機構の事業運営の あり方について

平成21年9月2日

日本原子力研究開発機構

- 原子力機構の事業運営の現状
- 原子力機構を取り巻く状況の変化
- 経営顧問会議における事業運営に関するご意見
- 今後の事業運営のあり方について



原子力機構の事業運営の現状

○ 原子力機構は、経営理念（経営の基本方針）の下で、以下の取組を実施

経営の基本方針	具体的取組
安全確保の徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研究開発拠点長への拠点の安全管理と地域共生に係る権限と責任の付与 ・ 安全統括機能を強化（安全統括部の設置、安全・品質監査、マネジメントレビュー） ・ 基本方針の明確化とPDCA改善活動の実践（「原子力安全に係る品質方針」）
創造性あふれる 研究開発	<ul style="list-style-type: none"> ・ 世界レベルを目指す取組と国際化推進（FaCT、ITER/BA、量子ビームテクノロジー） ・ 研究開発部門制と柔軟な研究組織運営（ユニット・グループ制） ・ 産学官連携協力の推進（産学連携推進部、基盤連携研究センターの設置） ・ 国内外の優秀な人材の活用（研究GL公募、任期付研究員、リサーチフェロー等）
現場の重視	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場の意志に基づく柔軟な組織運営（部門・拠点長に予算配分、一定の裁量権を付与） ・ 現場と役員との対話（部門・拠点長と理事長との懇談会、現場職員と役員の懇談会等）
効率的な業務運営	<ul style="list-style-type: none"> ・ 運営管理部門、事業推進部門、研究開発部門、研究開発拠点の体系をフラットに組織化 ・ 理事長のリーダーシップの下、経営管理(PDCA)サイクルによる進捗管理を実施 ・ 業務効率化推進計画に基づく事務管理業務の効率化、「整理合理化計画」への確実な取組
社会からの信頼	<ul style="list-style-type: none"> ・ 開かれた経営のメカニズム（経営顧問会議、研究開発顧問会の設置） ・ 積極的な情報開示と透明性確保（ホームページ等による情報発信、展示館の運営） ・ コンプライアンス活動の推進（通報制度、コンプライアンス通信・教育、情報セキュリティ） ・ 地域活動への参加、アウトリーチ活動、成果展開事業、防災研修の実施、等



原子力機構を取り巻く状況の変化

①研究開発事業の進展

- FaCT推進、「もんじゅ」運転再開準備、ITER計画/BA活動の本格化、J-PARCの供用開始、等

②事業運営の反省点の反映

- 「もんじゅ」トラブル、原科研非管理区域における汚染等の原因究明結果の保安管理強化への反映
- 経営の現場への関与強化、品質保証の強化、安全文化の醸成及びコンプライアンスの徹底、等

③社会環境の変化

- 国内外の政治情勢や原子力政策の変化
- 地球環境問題とエネルギー安全保障問題の解決へ向けた原子力への期待の増大
 - 「環境エネルギー技術革新計画」、「革新的技術戦略」(CSTP、2008.5)、等
- 国民の安全・安心への要望
 - 耐震基準類の見直しと各施設の耐震バックチェックの実施
- 民間原子力事業の進展に応じた原子力機構への期待の増大
 - 原子力基盤強化に対する期待の増大（文科省「原子力基盤強化作業部会」中間まとめ、2009.7）
 - 六ヶ所再処理工場のホット試験（ガラス固化施設のトラブル対応）、六ヶ所MOX燃料工場、等への技術支援

④関連法令の改正など

- 独立行政法人整理合理化計画（平成19年12月24日閣議決定）
 - 業務運営体制整備(内部統制・ガバナンス、コンプライアンスの強化)、自己収入の増大、等
- 研究施設等廃棄物処分事業に関する原子力機構法の改正（平成20年9月1日施行）
 - 原子力機構を埋設事業の実施主体に位置づけ
- ITER協定/BA協定の成立及び原子力機構法の改正（平成19年6月1日施行）
 - 原子力機構をITER協定の国内機関、BA協定の実施機関に指定
- 共用促進法及び原子力機構法の改正（平成21年7月1日施行）
 - J-PARCを共用促進法の特定先端大型研究施設に位置づけ、原子力機構に共用施設の建設等の業務を追加



経営顧問会議における事業運営に関するご意見(1/2)

	いただいたご意見	原子力機構の対応状況
運営全般	○経営資源が厳しい中、選択と集中の考え方を明確にすべき	○主要4事業を設定し、経営資源の重点配分を実施
	○組織全体の共通のマネジメントシステムと経営から組織全体の事業活動が見えるメカニズムが必要	○経営管理システム（理事長ヒアリング）の下で、全組織が年度計画毎にPDCAサイクルを廻す仕組みを定着
	○事業を進めるにあたり、事前にリスク要因を把握し、対応措置について十分な検討が必要	○リスクマネジメントについても経営管理システムの中に取り込んで、機構全体での取組を実施
	○二法人統合以降の組織文化の一体化、チームワークの一体化が必要	○連携融合研究制度、人事交流、プロジェクト研究と基礎研究との連携協力強化等により、一体感醸成を推進
	○安全・安心の取組は現場のみならず、経営の工夫も必要	○経営理念(基本方針)の第1を「安全確保の徹底」とし、現場巡視、意見交換等の場で浸透を図っている
	○原子力の研究開発は長期的視野に立って考えるべき。経営資源の獲得についてもこの点に関して理解を得ることが必要	○自ら重点化や資金需要の平準化努力を行うとともに、長期的視点に立った予算の確保等を引き続き国に要請し、関係者への働きかけを行っていく
	○経営施策の効果を「経営の見える化」の視点を含めて確認しながら進めることが必要	○経営施策については、ホームページ、パンフレット、成果報告会等を通じて公表。今後、効果の確認の視点を強化していく
	○社会からの信頼を得るためには、まず地域社会からの信頼を得ることが重要	○立地地域に関しては、広聴・広報の充実、理解促進活動、各種イベントの開催、地域活動への参加により信頼醸成に努めている
	○情報発信に当たっては、説明対象に合わせた説明や資料作成が重要	○広報素材の作成等、広報活動の展開については、外部の意見を取り入れるべく外部有識者よりなる「広報企画委員会」を設置



経営顧問会議における事業運営に関するご意見(2/2)

	いただいたご意見	原子力機構の対応状況
人材・知識	○人員の合理化は独法に課せられた課題であるが、一方で、研究開発には人材の確保が重要	○職員の採用活動に加え、任期付研究員の確保、研究職やリーダーの国内外への公募、産業界・大学との人材交流等により計画的な人材確保を実施
	○人材の流動化に向けた取組が必要	○博士研究員、任期付研究員、リサーチフェロー制度の運用、産業界への技術者の移籍を含む技術移転等により、流動化を促進
	○研究開発機関には、研究者・技術者のみならず、研究・プロジェクトマネージャーが必要	○研究部門の長やプロジェクトリーダーには幅広い経験・見識やマネジメント能力が求められが、卓越したマネージャーを計画的に養成するため、キャリアパスの設定を含む人材マネジメントの仕組み強化を図っていく
	○原子力に限らずシステムエンジニアが不足しており、人材確保のための取組が必要	○実用化・産業化を目指す研究開発では初期の段階から産業界と密接に連携することを通じて、我が国のシステムエンジニアリング能力と人材の確保・維持を目指す
機構内外の連携	○経営者と職員が経営理念に基づく共通の価値観をもつこと。そのための対話を推進すること	○機構の階層別研修等の機会に経営理念について繰り返し周知するとともに、「基本方針」5カ条については随所に掲示し日常的に目に触れるようにしている ○現場と経営との対話活動（懇談会の開催、職場巡視）を実施し、経営の考え方の浸透に努めている
	○核燃料サイクルなど、我が国の原子力全体の動向を確認しながら事業を進めることも必要	○核燃料サイクル事業などについて、国及び電気事業者と連携を取りつつ協力を行っている



今後の事業運営のあり方検討に向けて(1/2)

- 原子力機構の行う研究開発は、国の原子力政策上重要な位置付けを有するものである。
- そのため、原子力機構を取り巻く情勢変化、これまでいただいたご意見を踏まえ、研究開発成果が社会還元されるものであるということ強く意識した事業推進が図られるよう、以下の点について強化を行っていく。

項目	強化すべきポイント	見直し方針案
運営全般	<ul style="list-style-type: none"> ●柔軟かつ効率的な組織運営 ●更なる経営のリーダーシップ ●研究開発の一層の効果的、効率的推進に向けた運営体制の構築 ●安全確保と安心の醸成、社会の理解・信頼を得る積極的活動 ●開かれた経営のメカニズム ●積極的な情報開示と透明性確保 	<ul style="list-style-type: none"> ○経営管理システム運用の継続 ○今後も現在の主要4事業に重点化 ○基礎基盤研究とプロジェクト研究開発との連携・融合の一層の強化 ○コンプライアンス活動の一層の推進、特に安全に係る法令等の遵守、安全文化の醸成 ○透明性の高い情報提供活動の継続
組織、体制	<ul style="list-style-type: none"> ●内部統制・ガバナンス ●研究開発マネジメント能力 ●適切な研究開発リスク管理 	<ul style="list-style-type: none"> ○業務管理の充実、内部統制の体制等の整備 ○研究拠点、部門に対する本部の統括機能の強化 ○プロジェクト研究開発におけるマネジメント体制の強化 ○「拠点における対応を強化するもの」と「本部に業務を集約するもの」を整理したうえで組織・体制を再検討
施設整備	<ul style="list-style-type: none"> ●施設・設備の重点的かつ効率的な更新・整備 ●品質マネジメントシステム 	<ul style="list-style-type: none"> ○我が国におけるニーズを踏まえつつ、費用対効果に配慮して、研究開発インフラの維持・整備 ○機構全体にわたる施設品質マネジメントの充実、「もんじゅ」等の重要施設における予防保全プログラムの推進 ○新耐震指針への着実な対応、計画的な高経年化対策



今後の事業運営のあり方検討に向けて(2/2)

項目	強化すべきポイント	見直し方針案
予算	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営資源の有効活用 ● 「独法整理合理化計画」への着実な対応 ● 自己収入の増大 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 限られた経営資源を有効活用するため事業の選択と集中を実施（計画と確保できる予算の間に乖離がある） ○ 契約の適正化、経費等の合理化・効率化、固定的経費・調達コストの節減 ○ 競争的資金、受託収入、共同研究資金、施設利用料、寄附金、売電収入等の外部資金獲得による自己収入増大の更なる努力
人材・知識	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員一人一人を大切にする組織運営 ● 人材・知識マネジメントシステム 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 計画的な人材（研究、技術、管理など）の確保・育成・活用と人材流動化の促進 ○ キャリアパスの設計と研究マネジメント能力の強化 ○ 人事評価制度の適切な運用と制度の継続的な見直し ○ 職員の世代交代と知識保存・継承 ○ 研究開発成果の知識ベース化と知識マネジメントシステムの構築
機構内外の連携	<ul style="list-style-type: none"> ● 部門、拠点、運営管理の有機的な連携の推進（特に、プロジェクト研究と基礎・基盤研究） ● 社会及び産学官との対話と連携 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 関係各部署間のより密接なコミュニケーションと連帯 ○ 現場と役員との対話活動による現場の声の経営への反映 ○ 産業界における円滑な実用化・産業化（技術移転）を実現するための仕組みの強化 ○ 原子力分野の人材育成に向けた大学等との連携強化 ○ わが国の技術の国際標準化等に向けた国際協力の強化 ○ 民間ニーズの把握の為の協議、意見交換の場の設定