

原子力機構改革検証委員会（第2回）

議 事 録

1. 開催日時：平成26年4月18日（金）10：00～12：00
2. 開催場所：富国生命ビル23階 共用会議室
3. 出席者（敬称略）（五十音順）：
委員長 木村 孟
委員 田中 知
委員 上田 廣一
委員 副島 廣海
委員 村上 朋子 以上5名
（柘植綾夫委員は欠席）

原子力機構

理事長	松浦 祥次郎
副理事長	齋藤 伸三
理事	伊藤 洋一
理事	山野 智寛
原子力機構改革室長	田島 保英

4. 配布資料
資料2-1-1 エネルギー基本計画（原子力関係抜粋）
資料2-1-2 原子力機構改革の進捗状況について
資料2-2 職員意識調査結果及び対応について
資料2-3 検証の範囲と方法について（案）
参考資料1 前回議事録
参考資料2 もんじゅ安全・改革検証委員会（第2回）

5. 議事概要

○木村委員長挨拶

前回は機構の仕事や改革全般について意見交換を行った。今回は機構改革の状況や検証の方法について、事務局からの報告を受けて議論を進める。

○委員の交代について

中西委員の辞任に伴い、村上委員が就任したことが紹介された。

○原子力機構の役員等の交代について

辻倉前副理事長の後任として就任した齋藤副理事長が紹介された。

○定足数の確認

委員会規則に基づく定足数を満たしたことから、委員会の成立が確認された。

○原子力機構改革の進捗状況並びに職員意識調査結果及び対応について

山野理事から、資料2-1-1、資料2-1-2及び資料2-2に基づき説明後、議論・質疑が行われた。

(上田委員)

法務監査部の設置について、これまでの活動の成果や人員、今後の取組について説明してほしい。リスクマネジメントを各論的にどう進めるのか。また、リスクマネジメント委員会をどう進めていくのか。

(伊藤理事)

新組織は4月に発足したところ。これまでの法務、監査、原子力安全監査の組織を1つの部として再編し、各々において1, 2名増員強化している。従前のコンプライアンス対応と法務対応に加えて、機構を取り巻く様々なリスク、安全や情報管理、契約に伴うリスクなどに対して、各本部組織が個別に実施していた活動を横断的に俯瞰してみる試みを進めつつあり、今回の改革の特徴の一つと考える。

(副島委員)

今回の目玉はリスクマネジメントとコンプライアンス。法務監査部について、法務と監査を統合したとのことであるが、各々のミッションが異なるのでは、との印象を受ける。きちんと規程をつくり、なすべき役割をきちんと明記して、どのようなミッションを持つのかを明確化すべきである。

(伊藤理事)

理事長直轄として横断的に見るのが重要。コンプライアンス活動、リスクマネジメント活動など、現場にとって実効的な活動となるよう俯瞰的にみて整理することが重要であり、このような組織とした。機構の内部統制が効いているか、機能しているかをみていくのが監査部門であり、独立させて一つの組織とした。これらが機能的かどうか、しっかりと検証しながら進めていきたい。

(村上委員)

意識調査の報告中に説明がなかったが、設問17では、もんじゅプロジェクトを進める自信がないとの結果が出ている。自由記述にてどのような意見が出されているかを教えていただきたい。例えば、「もんじゅ」の再稼働時期を機構自ら決めることができないため、自信がないということなのかとも考えられる。結果の背景には深刻な問題を含んでいるのではないか。

(山野理事)

この設問は、「もんじゅ」以外の他拠点を対象としたものである。他の拠点が「もんじゅ」を他人事のようにみているという結果が出ている。一方、昨年10月に東海、他から40人を異動させるに当たって、拠点との調整の難しさなどあるが、意を感じて現場の人たちが自ら行きたいといった者が「もんじゅ」の現場に行って、もんじゅプロパーのように働いている。全体の雰囲気としては、「もんじゅ」がうまくいかなければ機構改革は終わらないといった意識がかなり浸透しているが、機構全体で「もんじゅ」を支える意識は残念ながら低い。この設問においては、もんじゅ勤務者を除いているので、もんじゅ勤務者の意識が低いわけではない。

(田中委員)

集中改革期間が半分経過し、改革はうまくいっていないように見えるのだが、さらに重点化を考えるなど、改革のやり方を変えていくことを考えているのか。

(山野理事)

自分が改革をどうやりたいのかが出てこない、改革が進まない。集中改革期間に成果が出てくるよう、組織文化を向上させていきたい。

(田中委員)

研究者は改革意識や安全意識を持っているのか。現場から声を上げる仕組みを考えていかないのか。

(山野理事)

理事長提案箱を設けたが、まだ多くの意見は出ていない。意見を反映することにより、身近な業務の質の向上につながるようにしたい。

(田中委員)

若い人が提案する意見を中間層の者が上位者へ上げられるような工夫をしているのか。

(山野理事)

現場の課長が部下全員と議論して、改善策を考えようとしているところであり、優秀な改善策にはグッドプラクティスとして表彰するなど、下から意見が上がってきやすいような体制にしていきたい。もんじゅのチームリーダーには、チームリーダーが機構の業務運営において重要な位置にあることを意識付けしている。

(田島機構改革室長)

現場の課室内で出てきた意見を吸い上げるような工夫をするよう部長クラスに対して働き掛けをしているところである。

(木村委員長)

「もんじゅ」の小集団活動において、35チームから出された意見はどう集約していくのか。

(齋藤副理事長)

職員から意見を聞き、小集団活動の評価を行った。小集団活動を通じて、これまで率直に意見を発していなかったことや、これまで気付かなかったことが見えたなど、ポジティブな意見を持っていることがわかった。また、法令から内部規定まで複雑な体系となっており、分かりやすく整理してほしいという意見があった。これについては担当部署で整理するよう指示している。下から上に上がった意見を如何に具体化していくかが成果のポイントと考えており、大事にしていきたい。

(木村委員長)

安全・核セキュリティ統括部は理事長へ意見具申する役割だとあるが、戦略企画室とのバッティングはないのか。

(田島機構改革室長)

戦略企画室は事業方向性や事業危機管理を拾い上げて理事長へ上げる役割であり、安全・核セキュリティ統括部は安全確保に関する実行組織として理事長を支えていく。

(村上委員)

機構では改革が何度か行われてきたが、これまでの改革の成果をどう評価してきたのか。職員は、これ以上改革することがあるのかと思っているのではないか。

(山野理事)

10年前の動燃改革では、もんじゅナトリウム漏えいや東海アスファルト固化処理施設火災爆発事故を受けて業務の整理を行った。原子力二法人統合後において、拠点が広範囲となり経営が難しくなった。理事長の経営機能強化として、理事長を支えるための組織として6部門制を敷いた。

過去の改革では成果が不十分であったことに加え、社会情勢の変化によって、経営がより難しくなってきたのが実状である。

(松浦理事長)

機構組織は旧原研と旧サイクル機構の二法人が一緒になったものの、一緒になったことの意義と機能が十分に果たせていないまま今に至っている。二法人統合による効果が現れるようにしていくことが大事である。「もんじゅ」、J-PARCの問題は、組織のガバナンスが働かなかったことが原因であり、ガバナンスをいかに働かせるかが大事である。原研で行っていた研究から切り離して動燃を設立してきた過去の経緯はあるが、二法人を統合し各々の役割をきちんと結びつけて共有することが重要と認識している。このことを職員との意見交換の場で言うと割りに理解してもらえる。職員の理解を得ることが一番重要なポイントだと考えている。

○検証の範囲と方法について (案)

田島機構改革室長から、資料2-3に基づき説明後、議論・質疑が行われた。

(副島委員)

トップダウンの施策がきちんと確認できる根拠が書かれているものの、ボトムアップ活動の検証があった方がよい。意識調査であると思われるが、小集団活動において自発的に行うなど活性化が図られていることが見えてくるとよい。

(田中委員)

組織を作るということよりも、改革意識を持った優秀な研究者を「もんじゅ」に送り込めたか、意識を持たせて育成できたかが肝心である。意識調査だけではなかなか見えてこない。うまくいった例、うまくいかなかった例を具体的に示した上で意識調査を行っていないと、今後意識の向上を示す結果は得られないのではないか。

(木村委員長)

事業合理化の方向性を定め、どこがうまくいき、どこがうまくいかなかったのかを検証するなど、改革活動にPDCAサイクルを結びつけるとよい。

(山野理事)

形式的にならないように集中改革期間の終了する9月の時点で全てがうまくいかなくとも、次につながるようにしていく。成果が具体的に見えるようにしていきたい。

(木村委員長)

改革の掛け声ばかりで職員は嫌気がさしてはいないか。実施したことがどのように結果へと結びついているのかを評価しておく、職員のやる気や意識が向上するのではないか。

(村上委員)

職員意識調査について、全職員に質問した回答率は70%だが、可能な限り全員から聞き取り調査するなどしなければ意味がない。忙しくて回答できない人から意見を引き出すことが改革につながる。

(田島機構改革室長)

無記名なので難しいが、工夫を凝らし、限りなく100%を目指していきたい。

(木村委員長)

本件とは別の過去の調査において、回答者に対し徹底的に聞き取りを行うと、意見が変わることがあった。全員に対し回答を得なければ意味がないのではないか。意識調査に関する専門家の意見を聞くとよい。

事務局から提示された自己評価を行うための方法について、三つの確認型分類でよろしいか。委員におかれては、何か意見や情報があれば出していきたい。

○閉会

(松浦理事長)

貴重な意見を頂き感謝申し上げます。特に最後の資料2-3の問題について今後改革を進めていくに当たって、改革効果の見定め方について意見を頂き感謝する。意識調査については全員から回答を得ることは難しいが、工夫していきたい。PDCAを回すことによって改革が進み、その後も継続させることが重要と理解しているので、今後も是非そのように進めていきたい。

その例として、J-PARC問題、もんじゅ問題がシンボリックに当てはまるもの

である。「もんじゅ」においては問題解決に向かって非常に努力しているが、なおも難しい問題が残っており、全員が苦闘している。J-PARCでは、改善が図られPDCAを進めていくことを明確にしている。

集中改革期間の中間点において、エネルギー基本計画に機構が果たすべき分野が明確に示されたと考えている。機構改革を是非ともしっかりと進めないといけない。今後ともよろしく御指導お願いしたい。

(木村委員長)

次回開催は7月頃を予定しており、追って事務局から連絡する。以上で終了する。

以 上