

新法人作業部会本会合資料

新法人の基本構想（案）

1). 新法人の事業

2). 新法人の運営

3) 参考資料（その1）

4) 〃 （その2）

5) 〃 （その3）

新法人の基本構想 (案)

新法人作業部会においては、動燃改革検討委員会報告書（以下、「委員会報告書」という。）を受け、本年8月の発足以来、動燃改革の具体化に向け現地調査等を実施しつつ検討を進めてきた。主要検討項目を中心として、以下に新法人の骨格をなす構想を中間的取りまとめとして提案する。

当作業部会としては、今後更に検討を重ね、来春を目途に成案を得ることとする。

なお、新法人の基本構想の立案に当たり、新法人における動燃の業務、人材、施設・設備等の継承については、以下を前提とする。

- ①動燃は、新法人への移行までの間に、役員及び職員の意識改革のための施策を立案、実施し、その実を上げるよう努めること。
- ②動燃は、現在実施している業務内容を全面的に点検し、各部門毎に業務引継書を作成の上、新法人に引き継ぐよう準備を進めること。また、ウラン探鉱、ウラン濃縮及び新型転換炉開発の3つの整理縮小事業については、関係方面と協議の上、整理縮小計画を策定し新法人に引き継ぐよう準備を進めること。
- ③特に、安全関係については、動燃は、自らによる安全性総点検、新法人タスクフォースによる現地調査の結果等を踏まえ、施設・設備とその管理・運営等に関し、改善すべき点は改善し、残された課題については明確な改善計画を策定し新法人に引き継ぐよう準備を進めること。

I. 新法人の事業

新法人は、委員会報告書に示されているように、競争力を持つ将来のエネルギー源としての核燃料サイクルを確立することを目指し、世界のエネルギー情勢の変化に対応し、その研究開発の成果が適切に活かされることを目標とする。即ち、安全確保、環境保全及び国際協調を前提に、将来世代の人類に役立つ技術を提供していくことが事業の目標である。

与えられた経営資源の下に、この目標を達成していくために、新法人においては、整理縮小を含め柔軟な事業計画を策定し、競争力ある技術にとって本質的に重要な概要技術を特定しつつ研究開発に取り組むなど、計画の最適化を図る。

以上を基本とし、新法人の事業の考え方を以下に示す。なお、高速増殖炉については、高速増殖炉懇談会報告書案（以下「懇談会報告書案」という。）を踏まえた暫定的なものであり、今後、同懇談会の最終報告書を踏まえて確定する。

1. 事業の重点化

動燃の事業が肥大化しているとの反省に立って、委員会報告書に沿って動燃の業務を見直すとともに、懇談会報告書案に示された方向性を踏まえて、新法人の事業を以下の通り重点化する。

①高速増殖炉とそれに関連する核燃料サイクル技術の研究開発

新法人が担当する本分野の研究開発は、高速増殖炉、燃料製造及びその使用済燃料再処理から構成され、プルトニウムをいわば中間媒体として、ウラン資源の利用効率の飛躍的向上を図り、資源のリサイクルによる資源保護を実現する技術体系の確立を目指すものである。

更に、新法人においては、核燃料サイクルの環境への負荷の低減などの社会的ニーズに対応した研究開発を行うことも重要であり、原子力長計においてこの分野に有効とされるマイナーアクチニド燃焼などの新たな分野の研究開発に着実に取り組む必要があり、その具体的な進め方については、原子力委員会における検討を踏まえる。

[高速増殖炉に関する研究開発]

高速増殖炉に関する研究開発には、プラント運転管理技術、燃料技術、材料技術、システム設計、ナトリウム技術などの課題があり、「常陽」、「もんじゅ」を最大限に活用しつつ研究開発を進める。懇談会報告書案において、高速増殖炉の実用化が予定の路線とされていた従来の考え方から脱却して、その将来は新法人による研究開発成果によって決まるとの考え方が明確にされたことを踏まえ、高速増殖炉の研究開発における新法人の責任と役割が、現在の動燃より一層重くなったと受け止めることが重要である。

[高速増殖炉に係る核燃料物質の研究開発]

新法人は、「常陽」、「もんじゅ」の燃料製造を中心に高速増殖炉に係る燃料の研究開発を実施する。なお、新型転換炉の燃料製造に関しては、「ふげん」の運転と連動して整理縮小し、燃料製造施設の廃止措置に関する研究開発に移行する。

[核燃料物質の再処理に関する研究開発]

新法人は、高速増殖炉の使用済燃料の再処理を中心とした核燃料物質の再処理に関する研究開発を実施する。一方、軽水炉

の使用済燃料の再処理については、実用化段階に達しつつあり、新法人は、民間への技術移転を進めるとともにこれを支援し、これに協力する役割を担うことを重視しつつ研究開発を進めるべきである。この点から、東海再処理工場の軽水炉再処理への活用については、六ヶ所再処理工場が安定的に操業を実施する段階まで役務運転を継続するが、その際、人材の移転を含めて、関連する技術移転の積極的な推進や、人材の養成訓練などの重要な役割に十分配慮して運転を行う。なお、その後の東海再処理工場の活用に関しては、施設の老朽化対策等安全性に十分配慮しつつ、施設運営の効率性の観点を含め検討することとする。

②サイクル廃棄物環境保全技術の研究開発

[放射性廃棄物の処理処分に関する研究開発]

核燃料サイクル技術は、地球環境対策又は環境保全の面から、固有の優れた環境調和性を潜在的に有しているが、一方において、放射性廃棄物の発生を伴う。この放射性廃棄物の安全な管理と処理処分の技術を確立することが核燃料サイクルに不可欠である。委員会報告書は「高レベル放射性廃棄物処理処分の研究開発」を中核的事業とするとしているが、新法人では、これを中心に超ウラン元素（TRU）を含む放射性廃棄物も含め、サイクル廃棄物環境保全技術の研究開発を進める。

[施設の廃止措置に関する研究開発]

将来運転を終え廃止を迎える原子力施設が数多く存在することから、安全性と経済性に配慮した解体技術の研究開発等が極めて重要な課題となっている。新法人は、ウラン濃縮、新型転換炉開発から撤退するに伴い、濃縮原型プラント、「ふげん」

の廃止措置を行う必要があるが、これらは、有用資材のリサイクルや廃棄物の低減を含めて、安全で効率的な廃止技術の研究開発に貴重な研究開発の場を提供するものであり、また、新法人が所有するいずれの施設も将来的には必ず廃止措置を必要とすることから、新法人においては、こうした場を最大限に活用し、積極的に原子力施設の廃止措置に係る研究開発に取り組む。

③対外的支援協力事業

[技術移転等の成果の普及]

事業の成果を円滑に技術移転していくとともに、社会に開かれた事業展開を図るため、新法人においては、民間のニーズの把握、他の研究開発機関及び民間との緊密な協力関係の構築等に配慮しつつ、人的支援も含め効果的かつ効率的に技術を移転するとともに、要素技術等の一般分野への技術展開を図るため、成果の普及事業を推進する。

[施設の大学等一般への開放]

新法人においては、その施設・設備は極めて固有かつ貴重なものであることを踏まえ、自らが所有する施設・設備を、原子力関連分野は当然のこととして、更にそれ以外の分野も含めて、大学等広く一般の科学技術の研究者・技術者に開放し、貴重な研究開発の場を提供する。

[国際協力]

委員会報告書にもあるように、新法人は事業を進めるに当たって、平和利用技術の国際研究協力等国際貢献に積極的に取り

組み、核不拡散にも配慮しつつ、核燃料サイクルの世界的な研究開発の拠点となることを目指す。特に、懇談会報告書案では、「もんじゅ」を高速増殖炉研究開発の場として内外の研究者に対して広く開放していくことの重要性を強調している。このため、新法人においては、上記の各研究開発の分野を中心に、安全や危機管理に関する情報交換や核不拡散を含め、国際協力を積極的に行う。

2. 整理縮小事業

- ・新法人は、海外ウラン探鉱、ウラン濃縮及び新型転換炉開発の3事業については、それぞれ動燃が策定する整理縮小計画を引き継いでそれに沿って事業を整理していく。その際、これまでの研究開発の成果が最大限に活かされるよう、十分な成果の取りまとめを行うとともに、技術、人材の移転の促進を含めた対応が必要である。
- ・海外ウラン探鉱については海外事務所の整理と得られた権益の扱い、ウラン濃縮については機微技術の管理を考慮した濃縮機器の廃棄技術の研究開発、新型転換炉については「ふげん」を活用した廃止措置技術の確立とともに、これらに関連した他の事業所の業務の見直し等が課題となる。
- ・また、動燃の事業のうち、委員会報告書において新法人には馴染まないと言われた基礎研究については、適切に評価した上で、日本原子力研究所など他機関へ移管するか又は中止することとし、特に、業務の移管に当たっては研究者の移管も十分に考慮する。この基礎研究には、加速器を用いた消滅処理研究、ビーム利用研究等が含まれる。

3. 事業の進め方と事業の合理化

- ・委員会報告に指摘されているように、「競争力ある技術」の確立を目指し、厳しい財政事情の下、着実にその成果を上げていくためには、新法人においては「競争力ある技術」にとって本質的に重要な枢要技術を特定し、それに特化した研究開発を行うとともに、国内外の人的資源や技術、ノウハウを有効に活用する観点から、他の研究機関や研究者等との協力、共同研究を積極的に進めることが必要である。
- ・委員会報告は、5年程度の期間をカバーする中長期事業目標を定めて開発レベルを着実に向上させていくべき旨を指摘している。限られた予算の下にこれを実行していくため、それぞれの事業目標に即して枢要技術を選定し、その開発に優先的に取り組む。
- ・また、関連する研究開発が他の研究機関で実施されており、それらの機関との協力が有効と考えられるものについては、所有する施設の開放や人的交流をはじめ、共同研究を積極的に進める。
- ・特に、基礎研究に近いレベルで他機関との連携が重要な課題については、大学における原子力研究の活性化を促す上からも、大学との協力、共同研究を進めることが有効である。大学の研究者の集中的な施設利用や協力が必要となる場合は、任期付研究者制度の活用とともにプロジェクト型の研究プログラムを実施する。

4. 事業計画

- ・新法人の発足後、理事長は、整理縮小事業を含めて早期に「中長期事業計画」を策定する必要がある。当初の移行期間は動燃の業務を引き継いで実施することも止むを得ないが、職員に新しい目標を与えることが重要であり、自らの事業計画をつくることが新法人の経営陣の最初の仕事となる。
- ・委員会報告書では、新法人における意識改革の基本は「役員にお

いても、職員においても、自ら分担する作業の輪郭を明確にすること、その輪郭の中では十全の裁量をもち、したがって、完全な責任を担うことである。それに加え、それを第三者に明快な説明をすべく常時準備しておくことが必要である。」としており、新法人の中長期事業計画の策定がその出発点となる。

- ・この中長期事業計画には、事業目標の達成に必要な個々の事業計画が、資金、人員の点から第三者に客観的な形で明示される必要がある。現在の動燃の資源配分のあり方を抜本的に見直して、思い切った重点化をするとともに安全確保、廃棄物管理、メンテナンスなどに十分配慮した計画とすることが重要である。
- ・上記事業計画に対応し、新法人が動燃から継承する業務に必要な人員については、事業の整理縮小又は移管、人員を含めた技術移転、安全面からの人員確保、六ヶ所再処理工場の運転状況等を踏まえ、今後10年から15年間程度に亘った長期展望の下に、人員の大幅削減を目指す合理化の目標を定めることとし、また、新法人が実施すべき業務のうち今後新たに展開すべき業務については、厳しく評価した上で適切な人員の規模を確保する。

Ⅱ．新法人の運営

1．経営

新法人の経営については、委員会報告書で指摘されている「経営不在」の本質的除去を目指し、事業計画の策定プロセスとその執行における裁量権の明確化とともに、国民に対し常に組織としての使命等の発信に努め、また、外部評価メカニズムを導入するなどにより、組織経営の透明性やアカウンタビリティの確保を基本的な要件とする。

なお、現在、国において独立行政法人の検討が進められているが、その制度設計には新法人の経営を検討する上で参考となる点が多々あることから、今後、国の検討状況を踏まえつつ、取り入れるべき点については積極的に取り入れていくこととする。

(1) 事業計画の策定

①国から与えられる事業目標等

新法人の事業目標は、原子力委員会で定められる「原子力長期計画」等と、これらを踏まえ内閣総理大臣が原子力委員会の議決を経て策定する「基本方針」において明確化する。現行では動燃の業務に応じて国の基本方針、基本計画が複数存在することから、新法人の基本方針は一本化し、例えば、事業実施に係る基本的方向、事業の研究開発目標、その他事業運営に係る配慮事項等、その内容も明確化する。

②中長期事業計画

- ・基本方針を踏まえ、理事長は、自らの責任と裁量の下に、5か年程度の「中長期事業計画」を策定する。中長期事業計画には、個々の業務の事業計画が極力客観的な形で記述される。
- ・科学技術庁は、中長期事業計画を極力尊重する。

- ・理事長は、自らの裁量の下に、時々々の状況を踏まえつつ、柔軟に中長期事業計画を見直す。また、経営審議会（後述）は、必要と判断される場合、中長期事業計画の見直しを理事長に対し意見具申する。理事長はこの意見具申を尊重し、中長期事業計画を見直し、結果を科学技術庁に報告する。
- ・理事長は、中長期事業計画に基づき、毎年度「事業年次計画」を策定し、経営審議会（後述）及び科学技術庁に報告する。

(2) 理事長の裁量権と業務の評価

①業務の執行

明確な中長期事業計画の策定を前提に、業務の執行については、最大限、理事長の裁量に委ねる。このため、科学技術庁は、新法人の業務執行への関与を極力減らすとともに、必要な場合であってもその関与の範囲を可能な限り明確化した上で行う。

②評価・監査

- ・経営審議会は、事業計画に照らし、毎年度の資金や人員の配分を含めた業務の執行結果を評価するとともに、必要な場合は、理事長に対し、所要の改善を意見具申する。
- ・科学技術庁は、毎年度の業務の執行結果等に関して業務監査を実施する。
- ・新法人は、内部的にも監事の監査の支援機能を強化する。

(3) 経営の透明性の確保

①経営審議会

- ・経営の透明性と社会性を確保するため、経営に対する評価の法定機関として「経営審議会（仮称）」を新法人に設置する。
- ・経営審議会のメンバーは、広く各界の人材で構成し、理事長が内閣総理大臣の認可を受けて任命する。

- ・理事長は、必要に応じて経営審議会に諮問することができる。
経営審議会は、必要に応じて理事長に対し意見具申を行うことができる。
- ・経営審議会の審議結果は公表する。

②研究開発課題の外部評価

新法人においては、民間等外部の専門家による研究開発課題の事前・中間・事後の評価を実施する。その際、民間ニーズを十分に踏まえ、コスト意識に配慮する。

③公開シンポジウムの開催

新法人は、組織としての使命を国民に対し常に発信し意見を聞くため、年1回の頻度で定期的に公開シンポジウムを開催する。シンポジウムにおいては、毎年の事業の成果を公表し、国民に広く意見を求めるとともに双方向の情報交流を行う。

(4) 経営体の機能強化

経営体の機能については、一義的に新法人の理事長に委ねられ理事長の裁量で柔軟に見直されるべきものであるが、新法人発足時の当面の措置として以下が考えられる。

①新たなリーダーシップ

新法人は、大幅に経営陣を刷新し、責任ある強いリーダーシップの下に再出発する。

②理事会議の強化

- ・専門性に配慮し広い分野からの非常勤理事を積極的に活用するとともに、理事会議の運営を強化する。
- ・理事長は、経営の最高責任者であり全ての決裁権者であるが、規程で定める重要事項については、理事会議に諮り、了承を得るものとする。

③理事の機能強化

経営企画本部、安全推進本部、情報交流部（広報・情報公開担当）等、新法人の経営に係る重要な部門は、本部制等を探り専任の副理事長又は理事を当てる。また、現場責任の重視の観点から、各事業所等の長には極力理事クラスを当てる。

④経営に関する企画調整機能の強化

全事業所横断的な経営に係る企画調整機能等の強化のため、副理事長を本部長とする「経営企画本部(仮称)」を設置する。

(5) 経営理念等の明確化

①経営理念の周知

経営理念は、新法人の使命に基づく法人存続の基礎とも言うべき概念であり、新法人においては、経営理念を極力わかり易い形で定め、役職員をはじめ内外に周知を図る。

②経営方針の明確化

理事長は、経営方針を定め役職員に徹底させる。理事長が交代した場合、また、必要に応じて、理事長は経営方針を見直し状況の変化に柔軟かつ適切に対応する。

③事業計画の徹底

「目標管理制度（仮称）」を通じて、職員の個々人に、経営方針、中長期事業計画、事業年次計画を徹底させるとともに、事業年次計画を個々人のレベルまでブレイクダウンし、個々人の裁量と目標を明確にし、各職員の責任と意欲のある業務遂行体制を確立する。

(6) 経営による安全強化

新法人においては、安全確保を経営の最優先とする。一般防災、社会性等を考慮した安全思想の再構築を図り、運転管理部門を中

心に安全確保に必要な資源の確保と最適配分を事業計画において明確化するとともに、業務品質保証活動を通じた安全確保の品質保証を効果的・効率的に推進する。

(7) 業務品質保証活動の強化

新法人においては、業務の高い「質」を組織的に継続して確保するため、業務の改善活動及び改善成果を管理システムとして定着・維持をさせることを目標に、経営者自らが業務を診断していくなど業務品質保証活動を強化・推進するとともに、各事業所の部門毎にISO9000シリーズ等の認証を目指すなど活動の拡充を図る。

(8) 職員の意識改革

職員の意識改革は、動燃改革の極めて重要な要素であり、職員のみならず役員においても継続的な意識改革の努力がなされるべきであり、特に、管理職の責任感の醸成が極めて重要である。意識改革は、個々人が経営方針を共有し、自ら分担する業務の輪郭が明確な中で自己の責務と裁量を自覚することを前提とし、業務品質保証活動と相まって、社会的使命感、状況変化への感受性、自己革新を可能とする前向きな姿勢を形成することを目標とする。

①徹底した教育研修の実施

全職員を対象とし、役員との意見交換などを通じて経営方針の共有を目指す「目標意識共有化研修（仮称）」や管理職研修等の各種研修制度の充実とともに、外部との人材交流も含め外部研修に積極的に参加するなど、自己革新の意欲の醸成や学習機能の強化を図る。

②人事評価への反映

意識改革にインセンティブを付与するため、目標管理制度の導入により個々の職員の目標達成度を明確化するとともに、結果を人事評価に反映させる。

③人事交流の推進

職場環境に開放性を確保し意識の触発の機会を与えるため、新法人においては、人事交流計画を策定し、外部及び部門間の積極的な人事交流を実施する。

(9) 人事管理

①管理職人事制度の刷新

- ・コンサルタントの報告書にあるように、動燃においては、マネージメント能力の向上が課題となっていることから、新法人においては、能力主義に配慮しつつ管理職の体制を見直し、管理職に昇任・昇格試験制度を導入し、厳しい管理職研修等を実施する。
- ・管理職の給与については、ラインとスタッフといった業務の特性に配慮し、責任と成果・貢献に応じた処遇が行われるよう給与体系を見直す。
- ・職場に活力と適度な緊張感を付与するため、課長級以上の管理職の相当数について恒常的に外部との人事交流を実現するとともに積極的に優秀な若手を登用する。また、豊富な経験をさせるため、外部出向経験を管理職育成のキャリアパスの一つとして位置づける。

②人材育成指針の策定等

人事管理は、「人を育てる」ことが極めて重要な要素であり、新法人においては、まず「人材育成指針」を策定する。この指針に基づく計画的な人材育成を行うとともに適材適所の人材配置を行い、業務の特性に応じた新たな人事評価制度を導入する。

③業務特性に配慮した処遇

コンサルタントの報告書では、勤燃においては当直長の権限を明確にしその任に見合う処遇を与えること、また、研究者、事務系職員等が単一に評価されており職種の特性が人事評価に反映されていないことなどが指摘されており、業務特性に配慮した処遇改善が必要であることから、責務と人事評価に応じた新たな給与制度の導入とともに、当直長の処遇改善、特にスタッフ系技術職員の活用に留意した昇進ルートを設定するなどの複線型のキャリアパスの導入等により、各部門、各職制の職員が同様のモラル、責任感を持って仕事に向かうインセンティブを付与する。

2. 安全確保の機能強化

新法人においては、委員会報告書及び一連の事故の原因究明状況等を踏まえ、現場責任重視を基本とし、以下に述べる多面的な改善により万全な安全確保体制を確立する。

(1) 運転管理部門の強化

東海アスファルト固化処理施設の事故においては責任ある一貫した指揮命令系統が必要であったとの反省から、新法人においては、「現場責任の確立」を基本とし、施設を運転・管理する現場の長の安全責任を明確にするとともに、プラント等についてはセンター化し一貫した組織体制に再編する。

①運転管理部門の独立

運転管理部門の独立的運営については、プラント内組織として分離可能なものは組織再編し、運転管理部署と研究開発の企画部署が適度な緊張関係を持ちつつ業務を遂行する体制を整備する。また、研究開発それ自体が施設の運転と密接に関連し分離不可能な部署については、運転基準を一層客観的なものにするなどして安全確保を徹底させる。

②民間能力の活用

運転管理に民間能力を活用するため、新法人においては、質・量を考慮した民間との相当規模の積極的な人事交流を計画的に実施する。動燃においては、既に炉部門等で電力等から人材を受け入れているが、これらを含め、全事業所規模で人事交流を、双方向性、受け入れポストの質や処遇に配慮しつつ見直し、規模の拡大を図る。

③職員による責任体制の確立

運転管理部門における請負比率の高い部署では、責任の不在が生じる可能性があることから、新法人においては、こうした運転管理部署の職員の比率を高めるとともに、業務協力員制度を参考としつつ新たな制度の導入を図るなど、責任ある運転管理体制を確立する。

④運転・保守要員等の強化

- ・動燃の炉部門における運転要員の当直体制は現在5班3交替制であるが、新法人においては電力会社並みの6班3交替制の確立を目指す。また、他部門は、交替勤務の日数が比較的短いことから、運転形態や教育・訓練を考慮しつつ適切な規模の当直体制を確立する。
- ・動燃では、保守要員について、体系だった技術継承のための人員配置、人材育成が必ずしも十分でないことから、新法人においては、体系的に適切な規模の人員確保と質の向上を図る。

(2) 安全支援部門の確立

施設の安全管理は現場の長が一元的に責任を負うことを基本とするが、動燃においては、安全性総点検の取りまとめや一般防災への対応といった施設横断的な業務に関する担当組織が明確でなく、安全確保の基盤整備が十分でないことから、新法人においては、こうした支援業務を実施する部門として、全事業所横断的な業務を担当する「安全推進本部（仮称）」と事業所ごとに施設横断的な業務を担当する安全管理部署を設置することとし、特に、安全推進本部長には専任の理事を当てる。

①安全支援部門の役割

安全支援部門においては、一般防災も考慮し、全事業所規模の安全性総点検の取りまとめやフォローアップ、法令に基づく技

術基準への適合性の確認等、安全管理に関する施設共通的な業務、安全教育の徹底、クロスチェック、安全に関するデータベースの情報管理、危機管理体制の整備等の支援業務を実施する。

②一般防災、事故等に関するデータベースの構築と運用

各事業所の安全管理部署は、各施設管理者が整備する施設情報、技術継承等に配慮したマニュアル、事故情報等に関するデータベースの情報を管理するとともに自らも一般安全等共通事項のデータベースを整備するなど、事業所内データベースの情報を一元的に管理し広く事業所の従業員の利用に供する。また、安全推進本部は、各事業所のデータベースをリンクし、全事業所規模の安全情報を一元的に管理・運用する。

③危機管理体制の整備

- ・新法人においては、現場における危機管理体制の整備を推進するため、事業所横断的な支援組織として安全推進本部に「危機管理推進室（仮称）」を設置し、対応マニュアルの整備、緊急時の動員体制の検討、緊急時の情報伝達のインフラ整備等を推進する。
- ・各事業所において、24時間の当直制による通報連絡体制を整備するとともに、地域と協調した緊急医療体制の充実を図る。

(3) 設計管理、設計審査の強化

「もんじゅ」事故の教訓から、在来技術によるものを含め、施設・設備の安全を設計段階から確保することが極めて重要であることから、新法人においては、業務品質保証活動を通じて、設計管理、設計審査等における確認行為を強化する。

3. 社会に開かれた体制

新法人においては、委員会報告書にあるように情報の発信を「組織自らが存在するための条件」として捉え、地元重視を基本とし、国民、立地地域住民と新法人との双方向の情報交流等を推進するとともに、国際性も考慮した開放性の高い研究開発体制を確立する。

(1) 本社移転

- ①新法人においては、立地地元重視の観点から、本社機能を新法人の主要業務に対応して、その拠点となる東海地区と敦賀地区に移す。
- ②主たる事務所は茨城県東海村に置く。敦賀市には敦賀本部を置き、本部長には副理事長を充て、「もんじゅ」、「ふげん」の2事業所を責任を持って統括する。また、東京地区に国会、政府等との連絡調整に当たる連絡事務所を置く。

(2) 広報・情報公開の強化

①広報の組織体制の強化

- ・新法人においては、広報、報道、情報公開、地元対応等を一元的に推進するとともに、国民からのフィードバック等双方向に配慮した「情報交流部（仮称）」を設置するとともに、広報に関する人材の育成・強化を図る。
- ・更に各事業所に広報担当部署を設置し、地元対応を重視した広報体制を確立する。

②情報公開の徹底

- ・各種情報を着実に公開するとともに、経営審議会の審議結果を逐次公表し、また、明確な情報公開指針に基づき積極的な情報公開を展開する。

- ・インターネット等による情報の内容の充実・平易化、アクセシ性の向上を図り、国民一般に理解し易い双方向の情報の交流を推進する。

(3) 地域社会との共生

①地元住民の意見の反映

理事長は、地域住民等の参加による地域フォーラムを開催し、新法人の経営目標、事業計画等を説明するとともに事業計画等に関し意見交換を実施し、その意見を事業に反映させる。

②地域社会との交流

- ・常日頃より、懇談会の開催、戸別訪問、オピニオンリーダー等との対話など草の根的な活動を組織的に実施し、立地地域を中心として国民の声を聴取するとともに、意見交換を実施する。
- ・地元との一体感を醸成するため、事業所としての組織参加とともに、イベント等への積極的な職員の参加を奨励する。
- ・各事業所の「問い合わせ窓口」を制度化し、地域住民からの問い合わせに対する対応を強化する。

③安心感の醸成

事業所内の環境モニタリングデータをリアルタイムで通報または表示するシステムを構築し、地域社会の安心感の醸成を図る。

(4) 開かれた研究開発体制

①技術移転

- ・新法人の本来的な目的である核燃料サイクル確立に向けた研究開発の成果が円滑に民間に技術移転されるよう、民間ニーズを的確に把握し、コスト意識の定着に配慮しつつプロジェクトの早い段階から民間が参加する仕組みを構築するとともに、共同研究を通じ、先行的な開発成果の共有化や人材交流を図る。

- ・また、研究開発の成果については、極力早い段階から可能な範囲で成果を広く公開するとともに、具体的な技術移転計画を策定し、積極的な人的・技術的支援を行う。

②大学及び他の研究開発機関との連携

- ・核燃料サイクル研究開発の各領域に、広い専門分野の人材が均衡よく配置されるべき点を考慮し、新法人においては、大学及び他の研究開発機関の研究者（海外の研究者を含む）との共同研究、人材の受け入れ等を積極的に推進するため、任期付任用制度等を活用しつつ、外部人材をチームリーダーとするプロジェクト研究体制を確立する。
- ・新法人の所有する施設・設備を広く大学等の一般研究者、技術者に開放し、施設・設備の共用化を図る。

③国際貢献・国際協力

- ・高速増殖炉、廃炉、廃棄物等の分野における世界の中核的研究拠点化を目指し、積極的に国際協力を推進する。
- ・国際原子力機関（IAEA）等の多国間枠組や二国間協定の枠組の下で国際共同研究等を推進するとともに、核不拡散・保障措置関連技術を活用し国際的な原子力の平和利用に貢献する。
- ・安全管理及び危機管理に関し、情報交換、人材交流等を中心とした国際協力を推進する。

④研究開発成果の展開

新法人が社会に開かれた事業展開を図るため、社会のニーズを的確に把握し、蓄積された研究開発成果（特許、ノウハウ等）をデータベース化し幅広く公開するとともに、民間企業等と連携し、研究開発成果を効果的に社会に還元していくための成果展開事業を推進する。

4. 新法人の当面の組織

新法人の具体的組織に関しては、基本的に新法人の理事長の裁量権で極力柔軟性を持って定められるべきものであるが、新法人発足時における組織編成として以下が考えられる。

(1) 本社機能のスリム化

動燃においては、本社に事業本部制を敷いている結果として、管理業務が本社に集中・肥大化しており、予算関連等の事務が煩雑となり、また、各事業所長の権限も曖昧で適切な地元対応が困難となっているなどの状況にある。新法人においては、本社機能を抜本的に見直し事業本部制を廃止し、本社現行500人体制の約4割を削減するとともに、企画調整機能を除くその他の本社機能の権限の多くを各事業所に移譲する。

(2) 現場責任の一元化

各事業所内において、現場責任を明確にするため、東海再処理工場、プルトニウム燃料工場等の大型施設については関連施設を統合しセンターとして一元化を図り、センター長に運転管理、施設運営等の一元的な裁量権と責任を付与する。

(3) 横断的調整機能

経営の企画調整、安全確保の水平展開、積極的な情報発信等を図るため、全事業所横断的な組織（経営企画本部、安全推進本部、情報交流部等）を設置する。

(4) 環境保全の強化

今後、放射性廃棄物関連事業が益々重要となるため、これらを「環境保全」関連業務と位置づけて関係部局を強化する。

(5) 当面の定員

平成10年度定員については、現行動燃の定員から約50名減の約2,730名で新法人を発足させるべく要求中であるが、内容としては、現動燃本社の管理・支援部門を大幅削減し、また、整理縮小事業等の事業見直しによる減を図る一方で、委員会報告の指摘に従い、安全管理及び運転管理関連業務、今後益々重要と考えられる廃棄物関連業務及び情報交流業務の増員を図るものとなっている。

(以上)

平成9年8月22日現在

新法人作業部会の構成

構成員

(部会長) 鈴木 篤之 東京大学教授

加藤 康宏 科学技術庁原子力局長

近藤 俊幸 動力炉・核燃料開発事業団理事長

外門 一直 電気事業連合会副会長

永井 康男 三菱重工業株式会社取締役副社長
(前(社)日本電機工業会原子力政策委員長)

松浦祥次郎 日本原子力研究所副理事長

顧問

[動燃改革検討委員会]

久米 均 中央大学理工学部経営システム工学科教授

[一般防災]

次郎丸誠男 消防庁消防研究所長

[産業技術]

武田 康嗣 (株)日立製作所専務取締役

[原子力産業全般]

森 一久 (社)日本原子力産業会議副会長

[国際関係]

薬師寺泰蔵 学校法人慶応義塾常任理事

[法律]

山内 喜明 弁護士

参 考 資 料

1. 新法人の姿

1-1 新法人の姿

2. 事業

- 2-1 新法人に想定される事業展開
- 2-2 新法人に想定される主要事業
- 2-3 新法人の要員の推移
- 2-4 新法人における業務の範囲のイメージ

3. 経営

- 3-1 独立行政法人について
- 3-2 新法人の経営評価の基本構図
- 3-3 経営体の構成
- 3-4 基本方針のイメージ
- 3-5 中長期事業計画のイメージ
- 3-6 経営審議会（仮称）について
- 3-7 新法人における研究課題に関する評価体制のイメージ
- 3-8 公開シンポジウムのイメージ
- 3-9 目標管理制度の概要
- 3-10 業務品質保証活動の推進
- 3-11 新法人における意識改革活動のイメージ
- 3-12 人事交流計画の考え方
- 3-13 人事制度刷新の項目と検討方向
- 3-14 管理者を対象とした研修の概略

4. 安全

- 4-1 安全強化に関する問題点と強化策
- 4-2 新法人における安全確保体制の確立
- 4-3 危機管理体制の整備
- 4-4 一般防災、事故等に関するデータベースの概要

5. 社会に開かれた体制

- 5-1 広報体制の確立
- 5-2 情報公開の徹底
- 5-3 地元住民の信頼感・安心感の確立
- 5-4 地域フォーラム（仮称）について
- 5-5 開かれた研究開発体制

6. 組織

- 6-1 組織参考図

7. その他

- 7-1 新法人設立に向けた主要項目の検討及び論点

新法人の姿

【改革の要点】

- 経営陣の刷新 : 大幅な経営陣の刷新と責任ある新たなリーダーシップの確立
- 事業の重点化 : 環境調和と国際協調を前提に、事業を主要技術に限定するとともに、整理縮小を含め柔軟な事業計画を策定
- 事業の整理縮小 : 整理縮小事業を適切な過渡期間において廃止。更に、効率性の観点から各事業を見直し
- 人員の合理化目標 : 動機から継承する業務については今後10～15年間程度に亘った長期的展望の下、大幅な人員削減の合理化目標を策定
- 新規業務については厳しい評価の上、適切な規模の人員を確保
- 管理職人事の刷新 : 管理職の昇任試験制の導入と管理職研修の強化。ラインとスタッフ等の業務特性に配慮した責任と成果・貢献に応じた処遇改善。
- 活性化と適度な緊張感のため、課長級以上の相当数について恒常的に外部との人事交流を実現するとともに積極的に優秀な若手を登用
- 本社のスリム化 : 本社事業本部制を廃止し約500人を約4割削減するとともに、本社を立地地域に移転
- 資源の再配分 : 予算・人員を安全確保、廃棄物管理、メンテナンス等環境保全関連業務に再重点配分

【経営の刷新】

- 事業目標の明確化 : 国の方針を一本化、事業の基本的方向等を内容とした基本方針の策定
- 理事長の裁量の確保 : 理事長による中長期事業計画の策定
- 経営の透明性確保 : 経営審議会による経営の評価に基づく意見具申。審議結果の公表
- 外部の専門家による研究開発課題の事前・中間・事後の評価
- 公開シンポジウム等による国民と双方向の広範・情報公開体制の確立
- 経営体の機能強化 : 専門性を考慮した広い外部人材の活用と理事会議の活性化
- 経営企画本部の設置による事業所間の調整機能の強化
- 経営理念等の明確化 : 経営理念を内外に明確化。経営方針の策定と職員への徹底
- 目標管理制度による事業年次計画の徹底と職員の裁量と目標の明確化
- 経営による安全強化 : 一般防災、社会性を考慮した安全思想の再構築と安全の事業計画作成
- 業務の品質管理 : 業務品質保証活動の推進（ISO9000認証等）

【意識改革と人事管理】

- 意識改革の推進 : 意識改革推進委員会による継続的改革の推進
- 教育訓練、人事評価、人事交流からアプローチ
- 業務品質保証活動を通じた改革のインセンティブ
- 人材の育成 : 「人を育てる」を基本に人材育成指針の策定
- 評価と処遇 : 業務特性に応じた新たな人事評価制度の導入
- 能力主義と責務に応じた新たな給与制度の導入
- 技術系職員の処遇 : 技術系職員を業務特性に配慮し処遇改善するとともにスタッフ系の昇進ルートを見直し

【開かれた研究開発体制】

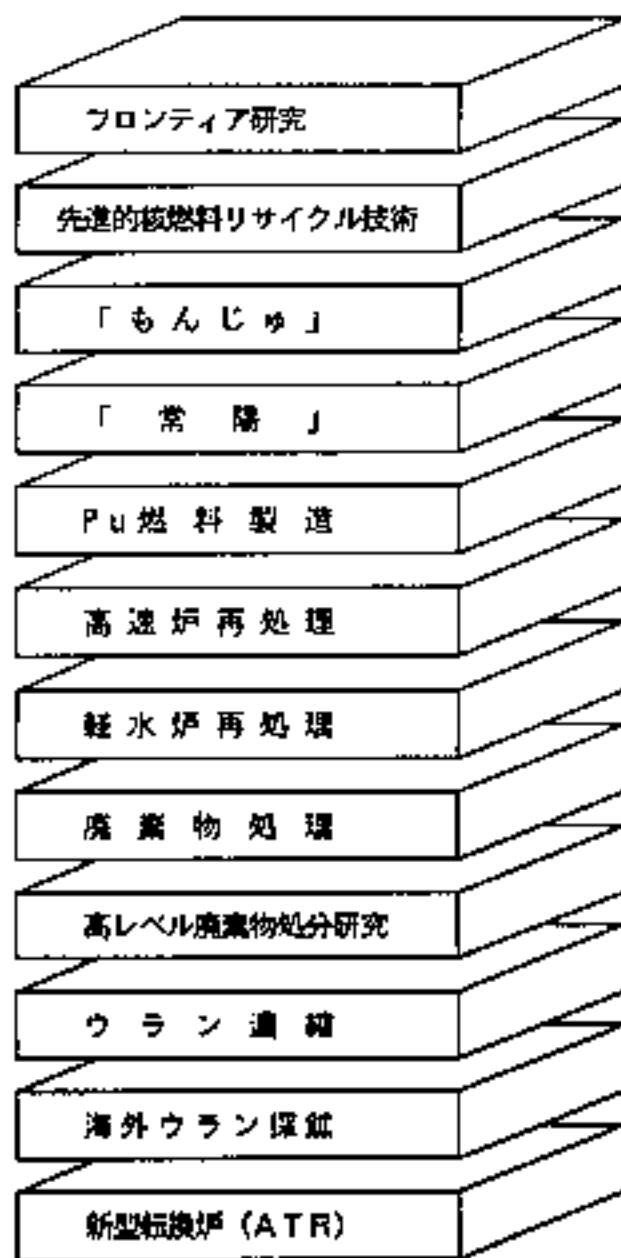
- 社会への技術展開 : 民間のニーズを踏まえた技術移転の実施
- 成果の普及事業による成果の社会への還元
- 他機関との連携 : 任期付任用制度等による大学等との連携強化
- 国際協調 : 高速増殖炉研究、廃炉研究の国際拠点化を目標
- 開放性の確保 : 共同研究と所有する施設・設備の大学等への開放

【安全強化】

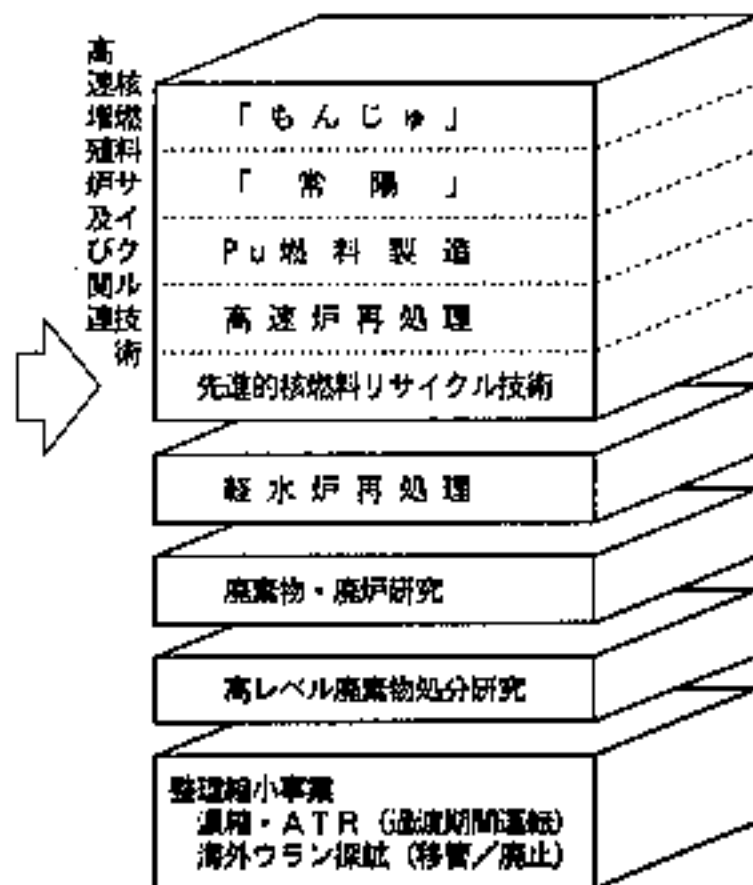
- 現場責任の徹底 : 工場センター長に責任を一元化
- 運転管理の強化 : 運転管理師等と研究開発企画部署の独立的運営
- 運転・保守要員の拡充と処遇改善
- 安全性の基盤強化 : 安全性総点検、一般防災等の支援機能の確立
- 施設情報等のインフラ整備
- 危機管理体制の整備
- 設計審査等の強化 : 業務品質保証活動を通じ、確認行為等を強化

【地元との共生】

- 本社移転 : 本社機能の地元設置（東海・敦賀）
- 事業所責任の明確化 : 事業所長に理事クラスを充てし権限強化
- 地元との共生 : 事業所単位の地元広報活動の強化
- 地域フォーラムによる住民の意見の反映
- イベント参加等職員の地域活動の奨励

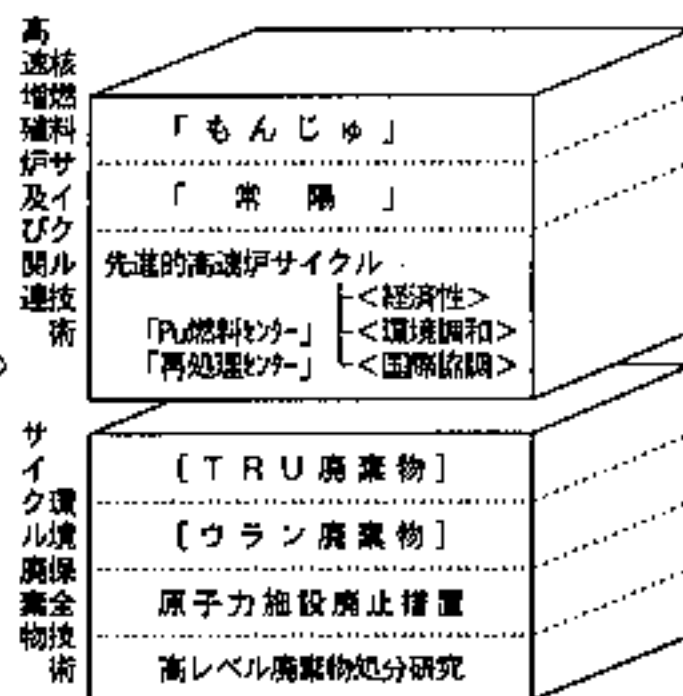


〔現状(動燃)〕



〔新法人発足時〕

事業目標：競争力ある技術の開発
(環境調和と国際協調)



〔10～15年後〕

新法人に想定される事業展開

新法人に想定される主要事業

I. 今後10年ないし15年後の長期的主要事業

1. 炉部門とサイクル部門を俯瞰した先進的高速炉サイクル技術の研究開発
(「もんじゅ」と「常陽」はそのための主要施設)
2. 環境調和型核燃料サイクルの完結を目指したサイクル廃棄物環境保全技術の研究開発
(「ふげん」の廃炉研究はその内の主要課題)
3. 国際協調型核燃料サイクルの確立を目指す観点から、上記1、2に関する国際協力と核物質管理技術を中心とする核不拡散分野での技術的国際協力

II. 今後10年ないし15年間の中期的主要事業

II-1 高速増殖炉及び関連する核燃料サイクル技術の研究開発

(開発レベルをそれぞれ1段階ずつ上げることを目標にする)

1. 「もんじゅ」による高速増殖炉の運転管理技術の研究開発
2. 「常陽」による高速増殖炉の燃料材料研究開発
3. ナトリウム技術などの高速増殖炉安全工学関連技術の研究開発
4. 「プルトニウム燃料センター」での高速炉燃料製造と新製造技術の研究開発
5. 「再処理センター」での軽水炉及び「ふげん」燃料再処理と軽水炉再処理技術の移転
6. 先進的核燃料リサイクル技術の研究開発
7. 炉とサイクルを統合化した先進的高速炉サイクルシステムの研究開発

II-2 サイクル廃棄物環境保全技術の研究開発

1. 「QUALITY」及び「深地層研究施設」等を利用した高レベル放射性廃棄物地層処分研究及び地層科学研究
(高レベル放射性廃棄物処分関連研究については開発レベルを1又は2段階上げることを目標にする)
2. 東海事業所を中心にしたTRU廃棄物環境保全技術の研究開発

- 3. 人形峠事業所を中心としたウラン系放射性廃棄物環境保全技術の研究開発
- 4. 「ふげん」の廃炉技術を中心に有用資材のリサイクルなどのための廃止措置技術の研究開発

Ⅲ. 当面の主要事業

Ⅲ-1 高速増殖炉及び関連する核燃料サイクル技術の研究開発

(概要技術に関する特定の研究開発の推進を図る)

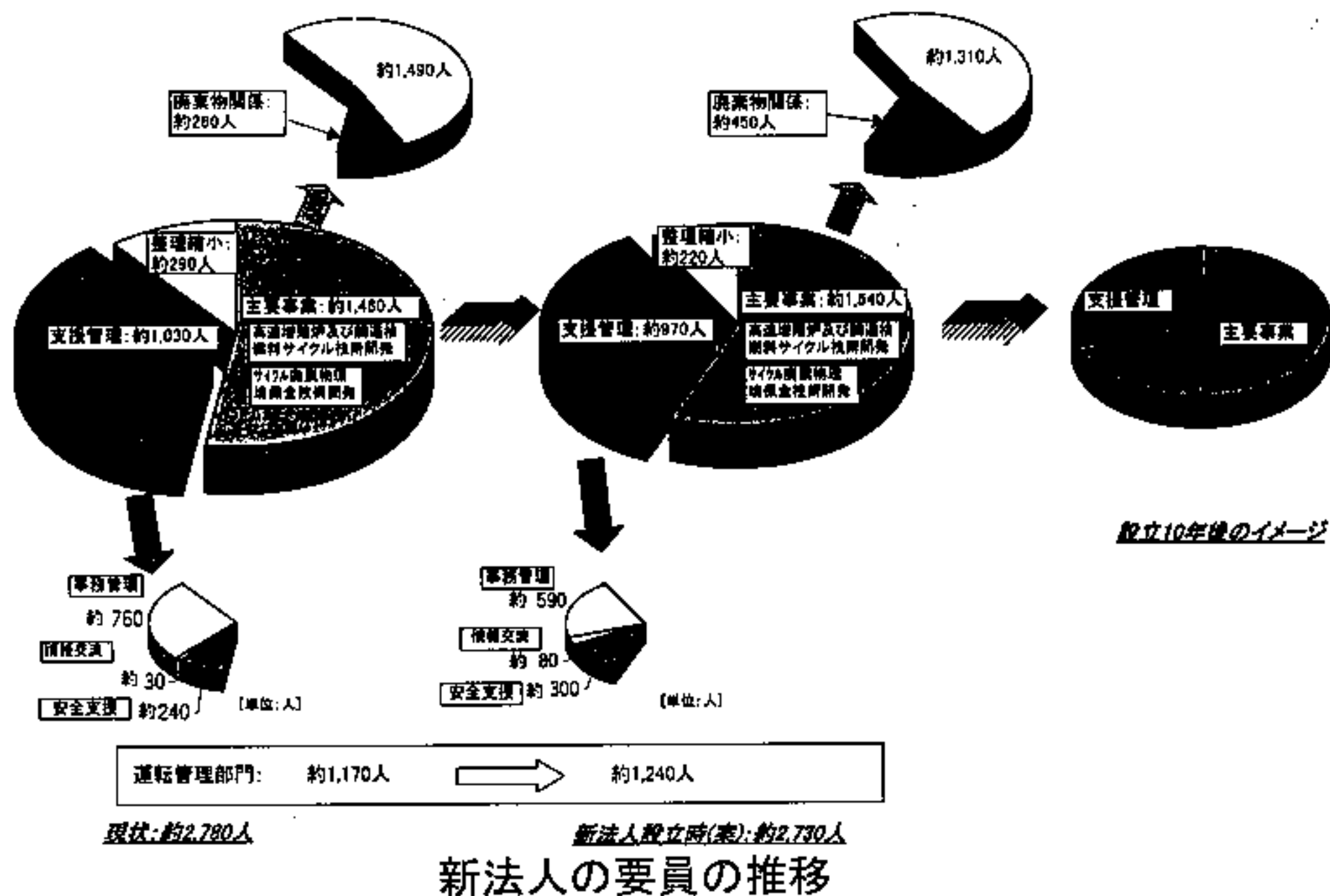
1. 「もんじゅ」
2. 「常陽」の改造とMK-Ⅲ炉心による高速増殖炉の燃料材料開発
3. ナトリウム漏えい火災対策などの高速増殖炉安全工学技術の研究開発
4. 「プルトニウム燃料センター」での燃料製造及び燃料製造技術の移転
5. 「再処理センター」
6. 先進的核燃料リサイクル技術の研究開発のための施設改造
7. 炉とサイクルを統合化した先進的高速炉サイクルシステムの研究開発

Ⅲ-2 サイクル廃棄物環境保全技術の研究開発

1. 2000 年レポートの作成及び「深地層研究施設」の建設等による高レベル放射性廃棄物地層処分研究及び地層科学研究
2. 東海事業所を中心としたTRU廃棄物環境保全技術の研究開発
3. 人形峠事業所を中心としたウラン系放射性廃棄物環境保全技術の研究開発
4. 原子力施設廃止措置技術の研究開発

Ⅲ-3 整理縮小事業

1. 「ふげん」の過渡期間運転
2. ウラン濃縮DPプラントの過渡期間運転と廃止措置研究開発
3. 海外ウラン探鉱の移管又は廃止



新法人における業務の範囲のイメージ

業 務	具体的業務例
(1) 核燃料サイクルの確立に必要な研究開発	
・ 高速増殖炉に関する研究開発	○常陽、もんじゅの運転 ○高速増殖炉技術の研究開発 ○先進的核燃料リサイクル技術開発 等
・ 高速増殖炉に係わる核燃料物質の研究開発	○プルトニウム燃料の製造技術開発 ○燃料製造に関する研究開発 等
・ 核燃料物質の再処理に関する研究開発	○東海再処理工場の操業 ○軽水炉再処理技術開発 ○高速炉燃料再処理技術開発 ○先進的核燃料リサイクル技術開発 等
・ 放射性廃棄物の処理処分に関する研究開発	○高レベル放射性廃棄物に係わる処理・処分技術開発 ○TRU廃棄物に係わる処理・処分技術開発 等
(2) 原子力施設の廃止措置に関する研究開発	○ふげんに係る廃炉措置技術開発 ○濃縮施設に係わる廃止措置技術開発 ○廃棄物関連業務 等
(3) 技術移転等、成果の普及	○ウラン濃縮施設の建設、運転等に関する技術協力 ○再処理施設の建設、運転等に関する技術協力 ○先進原子力関連技術に係わる成果展開 ○報告会、講演会、成果報告書の配布 等
(4) 所有する施設・設備の共用（大学等との連携）	
(5) 整理縮小する事業に係わる業務の履行等	○ウラン濃縮、新型転換炉等に係わる廃棄物の管理等 ○ふげんによる使用済燃料の管理等 ○海外ウラン探鉱に係わる権益の維持 等

* なお、整理縮小事業については、別途、期限を付した経過的措置とする。

独立行政法人について

＜制度設計にあたっての基本的な考え方＞

○独立行政法人の組織・運営の在り方を考える上での基本は「事前管理重視から事後チェック重視への転換」。すなわち、独立行政法人については、運営の細部にわたる事前関与・統制から、国民の求める成果の達成を重視する事後チェックへ、重点の移行を図る。

○具体的には、組織運営上の裁量・自律性を可能な限り拡大することにより、弾力的・効果的な業務運営を確保する一方、業務運営目標の設定や民間的手法の導入により、効率化・質の向上といった国民のニーズに即応した結果の追求を重視。

（注）これらに際し、憲法上の財政民主主義の観点等から、一定の関与は要請されるが、これについては、独立行政法人の自律性・自主性を損なわないよう、必要最小限のものとすることが必要。

○こうした方針を実現する仕組みを考えるに当たっては、次の3つの視点が重要。

① 評価の実施

業務運営の目標とルールを明確に定め、業務に係る責任の所在を明らかにするとともに、国民の目に見える形で業務の結果について評価し、改善等に結びつける仕組みとすること。

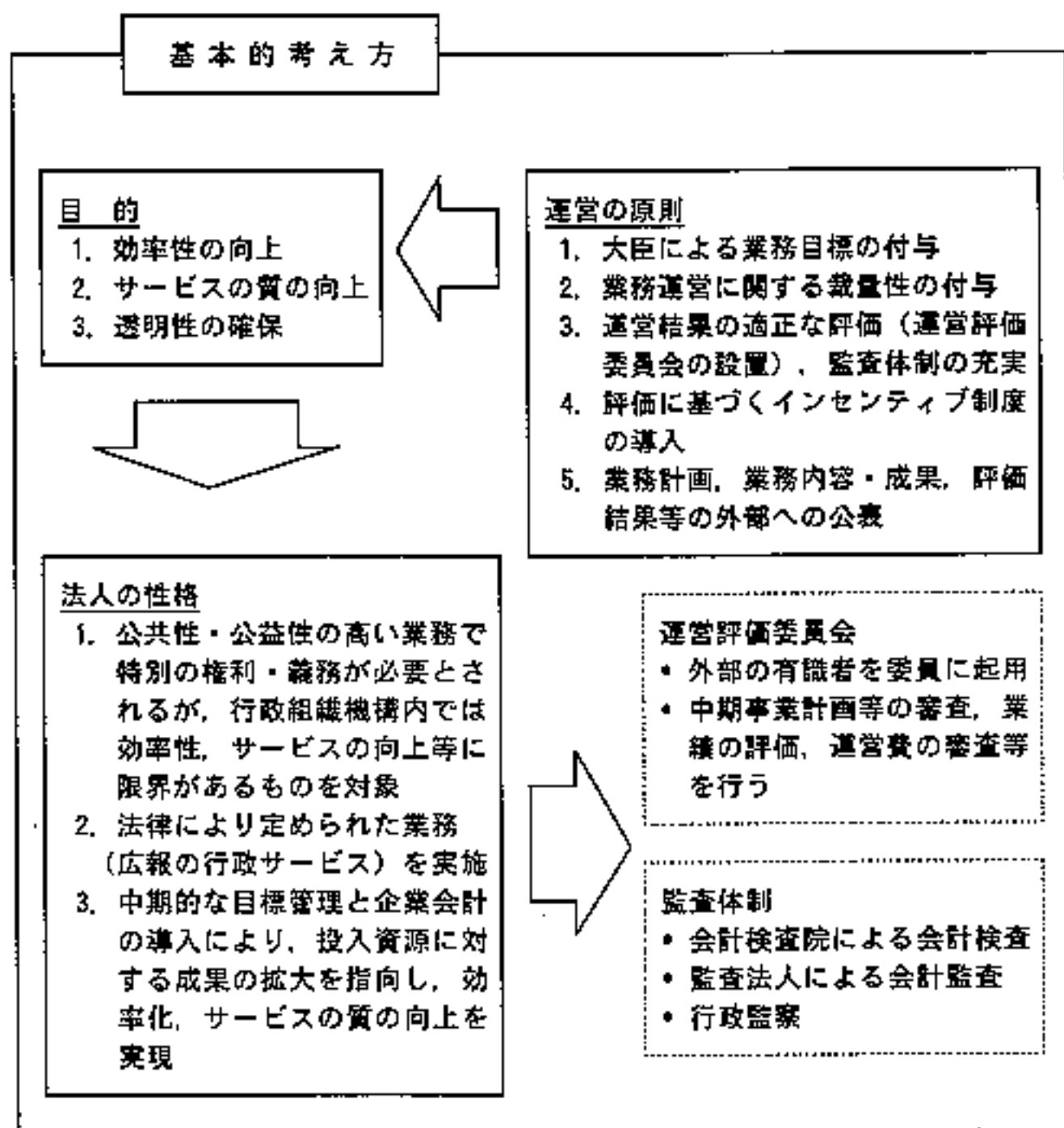
② 自律性の付与

組織・運営に関して一定の枠内で自律性を付与することにより、業務の目的・性質に即した効率性や質の一層の向上を可能とする仕組みとすること。

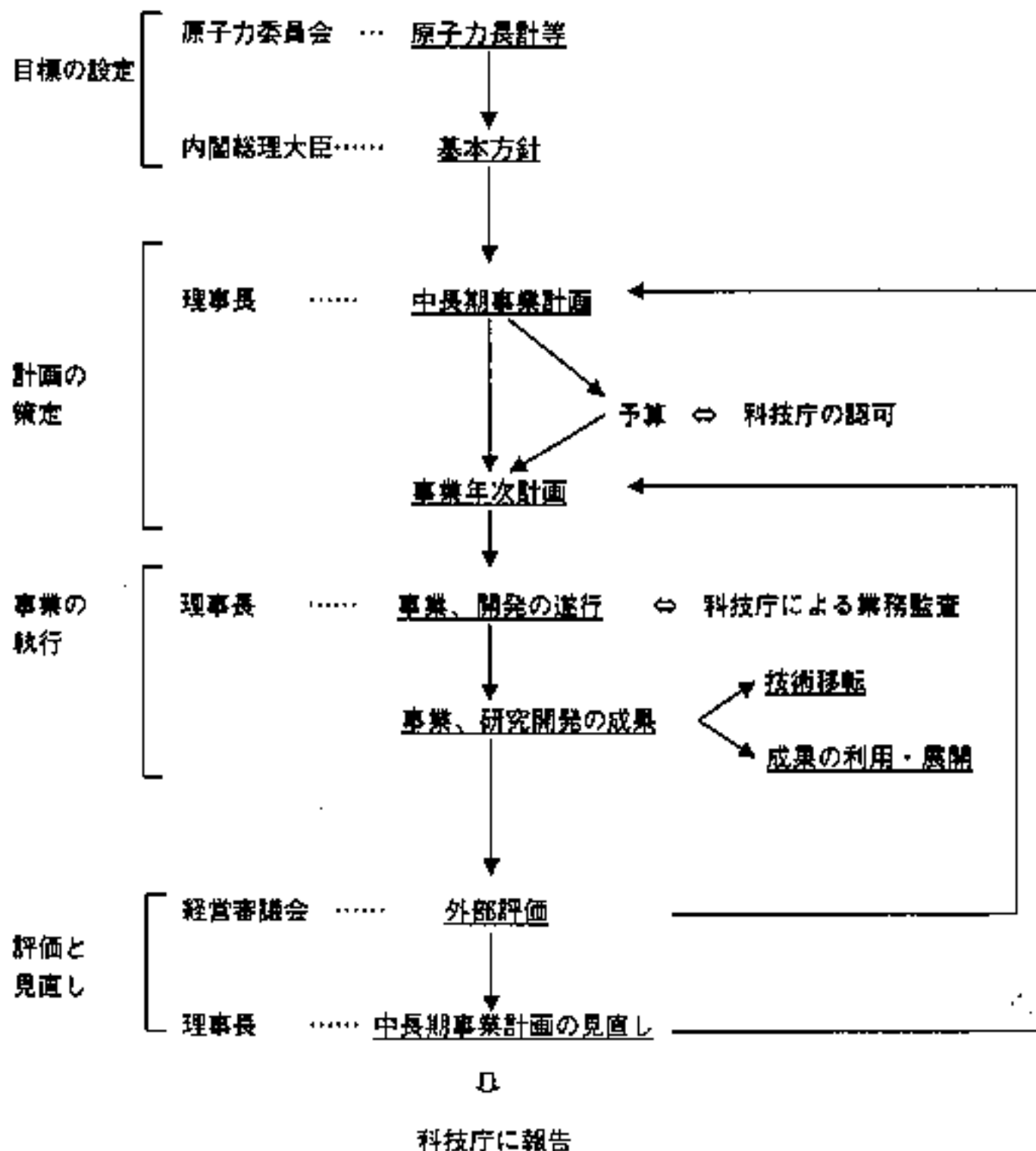
③ 自発性の付与

経営主体と業務に従事する職員の双方が自発的に効率化、質の向上に努めることが可能となる仕組み（インセンティブの付与）とすること。

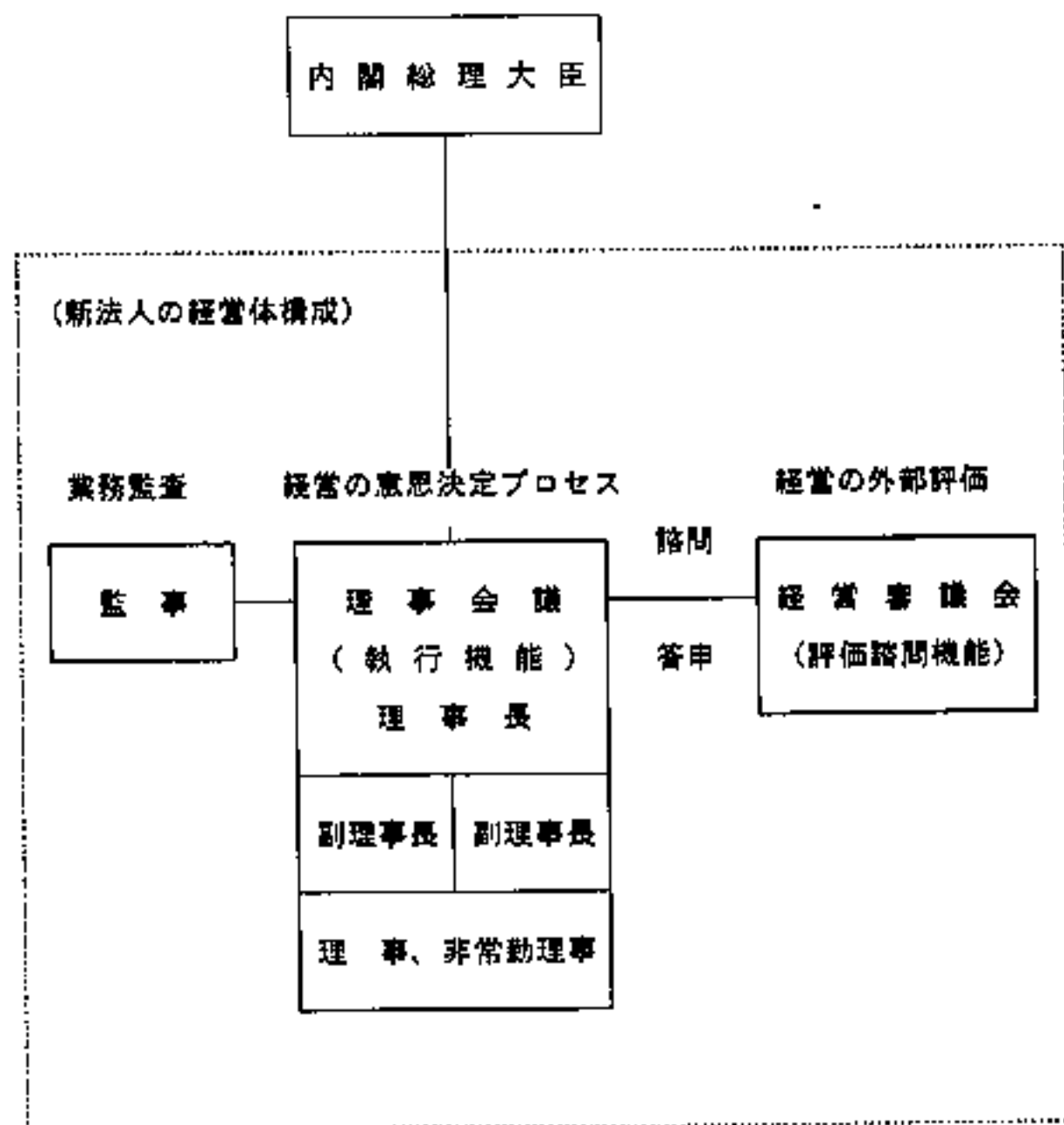
＜独立行政法人の基本的考え方＞



新法人の経営評価の基本構図



経営体の構成



基本方針のイメージ

第1 新法人の業務の実施に関する基本的な方向

1) 新法人による経営及び事業の方針の明確化

○理事長は、経営（経営目標）及び事業（事業計画）に関して、中長期事業計画においてその方針を明らかにし、その際、経営審議会の意見を聴かなければならない旨を記載

○新法人は、監査機能の強化を図るとともに、自ら研究開発の評価を行い、また、経営審議会の評価を受け、その結果を適切に経営に反映させるべき旨を記載

2) 安全の確保

○安全の確保のための方策や危機管理体制を確立すべき旨を記載

3) 業務に係る透明性の向上

○新法人を取り巻く様々な状況の変化に適切に対応するために外界の反応を得る手段として、積極的に情報の公開を行うべき旨を記載

第2 新法人の研究開発業務に関する事項

○各業務について、原子力長期計画等を踏まえ、研究開発の目標（対象と時期）や留意事項等を提示

第3 新法人の研究開発以外の業務に関する事項

1) 成果の普及に関する業務

○原子力関連分野への開発成果の活用のみならず、それ以外の幅広い分野への成果の普及についても促進すべき旨を記載

2) 施設及び設備の供用に関する業務

○新法人の保有する施設・設備について、原子力関連分野の研究開発を行う者のみならず、幅広く科学技術に関する研究開発を行う者が円滑に利用できるよう配慮すべき旨を記載

第4 その他新法人が業務を実施する際に配慮すべき事項

(例) 国際協力及び国際貢献

○高速増殖炉を中心とした核燃料サイクル、放射性廃棄物に係る環境保全、核不拡散等について、積極的に国際協力や国際貢献を行うべき旨を記載

中長期事業計画のイメージ

○ 総論

- ・環境変化の把握
- ・事業遂行にあたっての経営方針
 - 一 経営資源配分の考え方、重点テーマ、留意点等
- ・達成すべき目標

○ 各論

- ・上記目標を達成するための、各事業ごとの個別計画（5ヶ年程度）
- ・個別計画に含めるべき項目
 - 担当部署
 - 達成すべき目標
 - 事業の工程（事業展開）
 - 設備計画
 - 資金計画
 - 要員計画

[中長期事業計画と年次事業計画]

	中長期事業計画	年次事業計画
性格	戦略実施計画 (目標的・指針的)	年間執行計画 (実行計画)
期間	5 年	1 年
ねらい	①要員、設備、資金等の実行計画の展開（経営資源の最適配置） ②予算を中期的視野から適正に誘導（経営資源の最適配分） ③戦略プロジェクト（全社的重要テーマの選択と重点実施）	①短期資金計画（経営資源の最適活用）

経営審議会（仮称）について

1 設置の背景、必要性

経営の機能強化に関する「国民、国の政策、社会等との乖離を未然に防ぐため、新法人においては、自己評価による自己変革とともに、経営に第三者による外部評価の機能を導入する。」との委員会報告書の指摘を受け、新法人に、経営の透明性・社会性の確保のための外部評価機関、理事長の諮問機関として、経営審議会（仮称）を設置する。

2 任務と機能

- ・審議会は、新法人の業務の評価を主たる任務とする。
- ・理事長は、中長期事業計画等の経営に係る重要事項の決定に際し、審議会の意見を聞かねばならない。
- ・審議会は、理事長の諮問の有無に係わらず、理事長に対し意見を述べることができる。
- ・審議会は、審議結果を公表する。

3 委員の構成

- ・柔軟で視野の広い経営を行うため民間活力を導入する。
- ・規模：15名以内
- ・出身団体、専門分野：学会（エネルギー、化学、財政、経営組織等）、産業界（電力、建設、金融、サービス等）、その他（労働団体、マスコミ、文化、国際関係、核不拡散、品質保証、安全・防災等）
- ・互選により議長を選出

4 委員の任命、任期

- ・委員は内閣総理大臣の認可を受け理事長が任命する。
- ・任期は2年とするが、再任は妨げない。

新法人における研究開発課題に関する評価体制のイメージ

1. 目 的

新法人の研究開発について、国の評価指針に基づき厳正な外部評価を実施することにより、民間ニーズの把握、コスト評価に配慮し、限られた資源の重点的・効率的配分を図るとともに、他分野への技術成果の活用、開発成果の社会への還元等、開かれた研究開発体制の整備、展開に資する。

2. 評価体制

大学、企業等における外部の専門家、有識者からなる研究開発課題評価委員会（仮称）を新法人に設置、評価する。

3. 評価時期

- ・事前評価：新たに課題を選定した後の企画段階（予算要求前）
- ・中間評価：進捗状況を勘案し、適切な時期（3～5年）。
- ・事後評価：終了後できるだけ早い時期。

4. 評価対象

全ての研究開発課題を対象にするが、①重点的資金によるもの（大規模かつ重要なプロジェクト）、②競争的資金によるもの（公募型の研究開発等）、③基盤的資金によるもの、④共同研究により実施するもの、に区分して評価する。

5. 評価の適切な活用

理事長は、評価結果を活用し研究計画や資源配分を修正、見直すとともに、必用に応じて、経営審議会に評価結果とその活用について報告する。

6. 評価結果の公表

理事長は、評価結果を公表する。

公開シンポジウムのイメージ

1. 開催目的

新法人の経営の透明性とアカウンタビリティを確保するため、公開のシンポジウムを開催して、事業の成果等について情報発信し、国民各界各層の意見・要望を経営に反映する。

2. 開催頻度

年1回の開催とする。

3. 参加者募集

新聞広告、チラシ等による一般公募及び関係機関からの参加を募る。

4. 開催内容

役員・部長の出席のもと、事業成果等の発表を行い、参加者との質疑応答を行う。

5. 開催窓口

窓口は、情報交流部門とする。（他部門等との連携）

以 上

目標管理制度の概要

1. 制度の特徴

目標による管理は、仕事的側面と人間的側面の統合化を指向したマネジメントアプローチの手法であり、職員一人ひとりの責任と数量が明確な業務体制を確立し、更には職員が仕事そのものの中に生きがいを見だし、打ち込み、その達成に対し充足感を味わうと同時に、それを組織目標の達成にもつなげていこうとする制度。特徴は、以下の点が挙げられる。

- 1) 目標の連鎖（全社的な目標の体系立て）
- 2) 参画意識の醸成（目標達成の大きな原動力）
- 3) 自己統制によるプロセス管理（部下の自由裁量範囲の拡大）
- 4) 成果中心主義、実力主義（目標の達成度＝業績で評価）
- 5) 能力伸長のためのデータ（反省から改善）

2. 目標管理のステップ

- ① 全社的な事業年次計画の事業目標及びその達成に向けての基本方針の明確化
- ② 全社の目標、基本方針に沿った、所・部・課毎の目標、方針の明確化
- ③ 上長の目標、方針を達成のための職員各自の目標設定
（設定に当たっての主要ポイント）
○目標は重点的なものに絞る / ○目標は期待する成果を具体的・定量的に表す /
○目標は努力すれば達成できる、能力に見合ったものとする 等
- ④ 上長による各自の目標のチェックと決定
職員各自が設定した目標は上長により検討され、必要なら調整の上、修正を経て決定。
- ⑤ 職員本人の自己統制
目標の達成過程は本人が管理。上長はやり方などに細かく立ち入らず、むしろ必要な助言・助力を与えろといった支持的態度で臨む。
- ⑥ 成果の評価
年度末には、期首に掲げた目標をどの程度達成したかを本人に自己評価させ、その上で上長が評価する。

3. 期待される効果

(a) 意識改革

○成果重視の気風の醸成 / ○積極的態度の浸透 / ○目的合理的考え方と行動の定着

(b) 管理者のリーダーシップの涵養

目標の決定権は上長にあり、必要に応じ部下を説得して目標の修正を行うこともあることから、上長には強いリーダーシップが要求される。

(c) モラルの高揚

職員各自の目標は全社的な目標体系に沿って設定され、その仕事は全社的な目標と直接的に結びついた形で行われるため、職員各自の仕事が全社的な目標のどの部分を担っているかがはっきりする。一単なる機械的な自己の位置づけからの開放

(d) 上長と部下のコミュニケーションの活性化

目標決定は上長と部下との話し合いを通じて行われる。常に両者の理解と合意を前提とするため、上下の意思疎通は促進される。

(e) 業績向上

(f) 各職員の能力伸長の促進

業務品質保証活動の推進

1. 業務品質保証活動の概要

(1) 目的

社会的信頼と技術的信頼の回復に向けて、事業団が行うすべての業務を対象にした新しい業務品質保証体系を構築することを目的としている。

(2) 推進主体

上記業務品質保証活動を推進するため、平成9年4月、動燃に「品質保証推進室」を設置し、現在活動を展開中。

(3) 展開方法

理事長が定めた品質保証推進に関する基本方針に基づき展開され、この中で定められている以下の10項目の要求品質を達成するための改善活動を実施する。

- 要求品質 1 : 事故・故障の未然防止、拡大防止
- 要求品質 2 : 実践的な危機管理体制の確保
- 要求品質 3 : 安全かつ効率的な設備の維持管理
- 要求品質 4 : 信頼される職員の姿勢
- 要求品質 5 : 信頼感を与える組織・管理体制
- 要求品質 6 : 社外への円滑な情報発信
- 要求品質 7 : 地元の声を吸い上げる動燃
- 要求品質 8 : 社内での情報の共有化、円滑な部門間の連携
- 要求品質 9 : 自己実現意欲を高める組織
- 要求品質 10 : マーケットニーズに即した開発及び技術移転

(注) 要求品質10項目は、業務に要求する品質を具体化したもので、事業団に寄せられた社会の批判に応えるとともに、原子力開発業務の品質向上を図ることを主眼に理事長が設定。

(4) 特徴

- ・現状の問題点、業務品質の改善のレベルなどをデータ等の事実に基づき把握することにより、具体的な成果を問う改善活動とする。
- ・経営層がリーダーシップを発揮するとともに、社外の専門家の意見を積極的に取り入れる。

2. 主な具体的実施内容

① 展開シートによる改善管理

- ・要求品質10項目に照らし課題点等を整理したシートを作成し、これにより改善の過程を管理する。

② 理事長診断会

- ・理事長により、本社及び事業所の各部門における課題点及び改善の方向性等について、診断する。

③ 外部講師による指導体制の強化

- ・理事長診断会での指導に加え、各所での日常の改善活動についても専門家の立場から、アドバイスを受ける。

④ ISO認証に向けた取り組み

- ・ISO認証取得が可能なレベルになるよう各部門に対し指導・教育を実施する
- (注) ISOシリーズとは、「品質保証の国際規格」であるISO-9000シリーズ又は「環境に関する国際規格」であるISO-14000シリーズをいい、この認証を受けるといことは、その工場・事業所等の品質保証のしくみが、ISOの要求事項を満足していることを、第三者（審査機関）に審査してもらうこと。

3. 今後のスケジュール

以上の活動について、新法人発足までに一定の成果をあげ、新法人への業務引継ぎ後も活動を継続させ、更なるレベル向上を図っていく。

以上

専断改革 (計画改革検討委員会報告書より)

専断改革の基本

- 自ら分擔する作業の総額を明確にすること
- その総額の中では十全の数量を持ち、遂って完全な責任を担うこと
- それを再三に明確な説明をすべく説明責任を負うこと

専断改革の方向

- 組織の数量と職務分担の明確化
- 目標の共有化
- 人事交流による開放性の確保
- 新事業による革新的な風土の形成

キーワード

国民の負担
新法人の目標・経営理念
安全・安心
危機管理
社会性・地域との共生
情報公開
コスト

方策検討 ↓ 実施

専断改革方策

<教育・研修面から>

専断改革に用いる研修の意義

〔ねらい〕 安全意識の醸成、目標の共有化、管理職のマネジメント能力の向上等

〔実施概要〕

- ①目標意識共有化研修
新法人における専断改革を引き続き、新法人の経営目標、事業計画等に關して研修を実施し、意識の浸透を図る。
(研修予定：2日間×14回、受講対象者：全職員)
- ②管理職マネジメント研修
管理職のマネジメント能力向上のための研修を実施し、組織向上の改革、円滑な組織運営を目指す。(研修予定：3日間×14回、受講対象者：全ライン管理職)
- ③外郭派遣研修
管理職を中心として外郭派遣(貴分科にも配属)に派遣し、意識の浸透化、視野の拡大を図る。

※新法人開設一平成11年度に専断改革計画の中で優先的に実施。その他研修でも専断改革に關する。

<人事制度面から>

員外管理制度の導入

〔ねらい〕 全体的な視点での自己の立場、視野、責任の自覚

〔実施概要〕

全体的な目標・方針と十分な連携を図った上で、各職員に職務目標を立てさせ、各人のやるべきことを明確にするとともに、その目標達成に必要な職務(配置)の明確化により、その責任範囲を明確化する。また、目標達成度を人事評価(業績評価)に反映させる。
なお、新法人開設後3年間の制度適用のための期間として位置づけ、その時点で効果を確認し、更なる適用化を目指す。

※上記のほか、人事評価制度、給与制度等の見直しも併せて実施していく。

<人事交流面から>

組織間との双方向の人事交流の推進

〔ねらい〕 閉鎖性の排除、意識の転換、組織の活性化

〔実施概要〕

電力、メーカー、大学、地元自治体等との間で組織間での人事交流計画(研修的立場づけのものも含む)を設定し、新法人に対して定期的に実施していく。その際は、異分野の職員・人材からの意識の転換の機会を十分に考慮する。
派遣：電力、民間等への新規派遣(年間約30名予定)
受入：電力、民間等からの新規受入れ(年間約20名予定)

※上記のほか、外郭派遣等の役割付与、職員の関心向上等を実施していく。

<品質保証活動面から>

ISO品質保証体系の導入

専断改革の目標設定、結果の評価は極めて困難であり、また、継続的な努力が求められることから、新法人においては品質保証活動を推進する。更に、プラント等についてのISO9000等の品質保証体系を一つの目標として、継続的な専断改革を実施していく。

方策案提出 ↓ 実施結果報告

専断改革推進委員会

- <設置趣旨> 職員全体の専断改革を図っていくためには、上記のように様々な視点からの方策が必要であり、それらを全体として見ていく必要があることから、新法人内に「専断改革推進委員会」を設置し、実施ある推進体制を確立する。
- <構成> 専断改革推進委員とし、その外郭の学識経験者、専門家で及び新法人理事、部長クラスを構成員とする。
- <役割> ①専断改革方策の妥当性、有効性の検討
②専断改革方策の実施結果の評価(2年度毎)、推進状況へのフィードバック
③専断改革の成果、推進状況の宣伝に伴う専断改革ニーズの見直しの検討

人 事 交 流 計 画 の 考 え 方

1. 人事交流の目的

民間、他機関及び海外との双方向の人事交流を活発に行い、異分野の組織・人材からの意識の触発の機会を充実させることで、職員の意識改革を図り、ひいては新法人の開放性を確保していく。

2. 人事交流の視点

新法人においては、認可定員枠を考慮しつつ、以下の視点で他機関との人事交流を促進する。

受 入	派 遣
①異分野の組織・人材からの意識の触発 ②運転管理部門への民間能力の活用 ③横断的な安全機能の強化 ④渉外、広報、報道対応等の機能強化 ⑤国際貢献・国際協力	①新法人に対する社会ニーズのキャッチ ②他分野の技術成果の習得 ③コスト意識の醸成 ④渉外、広報、報道対応等の専門家育成 ⑤一般防災・危機管理等の知見習得

3. 人事交流の考え方

(1)上記の目的、視点を踏まえ、異分野にも配慮した人材の受入を促進（年間20名程度を新たに受入予定）し、新法人職員の意識の触発に努める。特に、管理職の意識改革及び組織の活性化を目指すため、積極的に管理職ポストへ登用していく。〔現在の受入総数約380名（うち管理職層約70名）〕

(2)また、新法人職員の外部派遣についても、上記2.の人事交流の視点を踏まえた新規派遣を実施（年間30名程度を新たに派遣予定）し、豊富な外部経験を有する職員の育成に資するとともに、管理職についても積極的な派遣を実施していく。〔現在の派遣総数約190名（うち管理職層約90名）〕

以 上

人事制度刷新の項目と検討方向

項 目	方 向
人材育成指針策定	・ 新法人における技術系職員を、大きく「研究（研究者）」と「技術（技術者・運転員）」の二つの人材群に定義し、人材群毎に最適な人材育成の基本的考え方（人材育成指針）を策定する。 ・ 育成指針は、職員に開示するとともに、人材育成を担う管理・監督者が行う OJT、OFF-JT に活用する。
昇任・昇格基準見直し	・ 新法人における管理職層は、ライン系管理職（マネジメントを適切に行う能力を有する者）とスタッフ系管理職（高度な研究・技術能力等を有する者）により構成することとし、各々に必要な能力、適性等を明確にし、管理職任用基準、昇任・昇格基準を定める。 ・ 管理職任用にあたっては、外部機関の行うアセスメント研修結果等を参考とし、マネジメント能力の客観的評価を行う。
技術系職員処遇見直し	・ 技術系職員を、大きく「研究」と「技術」の二つの人材群に定義し、研究員制度を含む人事諸制度をこの区分を前提に構築する。 ・ 外部機関から研究者等の受け入れを円滑化するため、任期付き任用制度導入を検討する。 ・ 原子炉の当直長は、その職責を勘案し処遇する。 ・ 原子炉主任技術者等は、保安管理上重責を担っていることを勘案し処遇する。
複線型人事制度等の検討	・ 技術系職員についての人材群分類を前提に、特にスタッフ系職員の活用に留意し、適性に応じた昇進ルートを設定する。
職能資格制度見直し	・ 諸制度の見直し結果を踏まえ、現行の職能資格制度を見直す。
人事評価制度見直し	・ 研究者、技術者、運転員等の業務の特性に即した評価基準を設定する。 ・ 成果・貢献を重視（インプット重視からアウトプット重視へ）するとともに、方法を全職員に公開し、評価結果の個々人へのフィードバックを行うとともに、給与制度等との連動により、職員のモチベーションを図る。
給与制度見直し	・ 給与制度を、個々人の成果・貢献、役割・責任が反映されるように改める。 ・ 管理職については、成果・貢献、役割・責任を給与（本給、役職手当、期末手当）に大きく反映させる。 ・ 研究者については年度毎の業績が大きく昇給に反映されるものとする等、職種毎の特性に応じた制度とする。

管理者を対象とした研修の概略

1. 管理者に求められる主要な役割

- (1) 適切なマネジメントによる職場運営
- (2) 革新的な職場風土の形成
- (3) 目標管理制度に基づく組織目標の達成
- (4) 部下の適性に応じた人材育成
- (5) 成果重視の適正な人事評価

2. 新法人における管理者の研修のフレーム

上記の役割を確実に果たせる管理者を育成するため、以下の研修（概要）を新法人において実施する方向。

(1) 管理職の立場、役割、責任に関する研修

〔研修目的・内容〕

- ① 全社的な経営方針、事業計画の十分な理解
- ② 事業団を取り巻く外部情勢の理解
- ③ 組織目標達成に関する役割の自覚
- ④ 革新的な職場風土の形成に関する役割の自覚

(2) 円滑な職場運営のためのマネジメントスキルに関する研修

〔研修目的・内容〕

- ① 人材育成指針を踏まえた部下育成の具体化の考え方
- ② 課題設定、問題解決能力の向上
- ③ 外部コンサルタントによるマネジメントスタイルの診断
- ④ その他マネジメント全般

(3) 目標管理制度、人事評価制度に関する研修

〔研修目的・内容〕

目標管理制度の運用において重要な役割を担う管理者に対し、制度内容の理解や実際の活用方法の習得を図るため、ケーススタディ等を含めた実践的な研修が必要

(4) 豊富な経験を積み、視野を広げるための外部派遣研修

〔研修目的・内容〕

管理者を、外部組織（異分野にも配慮）に派遣することにより、外部人材や組織からの意欲の触発を受けさせ、意欲の活性化を図るとともに、視野の拡大等管理者に必要な豊富な経験を積ませることが必要

以 上

一連の事故の問題点

問題の背景

安全確保の機能強化策

アスファルト

- ・下請け依存
- ・変更管理体制の不備
- ・異常兆候の見逃し

- ・周辺施設設備の軽視
- ・一般防災の視点の不足
- ・技術継承の不足
- ・事故対応体制の不備

- ・訓練・教育の不足
- ・マニュアルの不備

- ・消防との連携不足
- ・通報連絡体制・機器の不備

- ・情報伝達・発信体制の不備
- ・異常事象の検討不足

- ・設計施工管理体制の不備

もんじゅ

安全への資源配分不足

運転職場の評価不足

運転管理上の組織と
業務上の組織の不一致

安全管理の不備

共通的背景

法令遵守意識の不足

安全文化の醸成不足

危機管理体制の不備

品質保証体制の不備

安全思想の再構築

- ・社会性に配慮した安全理念の確立
- ・安全の意識改革
安全風土醸成、人事・教育制度の改革
- ・安全経営の推進
安全理念の設定、経営資源の確保

運転管理体制の強化

- ・運転管理部門の独立
- ・民間能力の活用・請負会社との関係改善
- ・施設安全情報の整備と情報共有化
- ・運転員の処遇改善
- ・運転管理教育・訓練の徹底

安全確保の基盤整備

- ・安全支援部門の設置
(一般安全の充実)(専門家の招聘)
(クロスチェック)(安全総点検)
- ・施設・設備のメンテナンスの充実
(老朽化対策の対応)
- ・技術情報の整備
(技術継承、事故データベース等の構築)
(安全に関する教育体制の整備)
- ・安全確保のための技術向上

危機管理体制の整備

- ・危機管理推進室の設置(体制整備)
- ・危機管理情報収集・発信・広報体制の整備
- ・危機管理に関するマニュアル等の整備
- ・緊急時対応設備の整備
(TV会議システム及び通信機器等の整備)

業務品質保証活動の推進

- ・設計管理・審査機能の強化

安全強化に関する問題点と強化策

新法人における安全確保体制の確立

社会性を考慮した安全思想の確立

意識改革

- 安全風土の醸成
- 人事制度の改革
- 教育制度の改革
- ISO9000 取得チャレンジ
- 安全に対する社会的要請の認識

安全経営

- 安全理念の設定
(行動規範、倫理規定、安全理念：安全に徹する新法人)
- 経営資源の確保

危機管理

- 危機管理推進室の設置
- 情報機器整備
- 危機管理情報整備
- マニュアル整備
- 要員等教育・体制整備
- 緊急医療体制整備

運転管理部門の強化

- 責任の明確化と権限の一元化
(本社事業部門、他部門関連施設の一本化と指揮命令系統の簡略化)
- 運転部門の人員強化(現場重視：職員比率を高める)
- 保守・保修部門の強化
- 民間活力の活用(発電所運転部門、管理部門、核燃料施設一般安全、管理部門等)
- 施設安全情報の整備
- 安全主任者の設置、安全専門委員会、伊主任者等の運転支援機能の強化
- 老朽化施設等の計画的整備対応
- 現場教育・訓練の強化

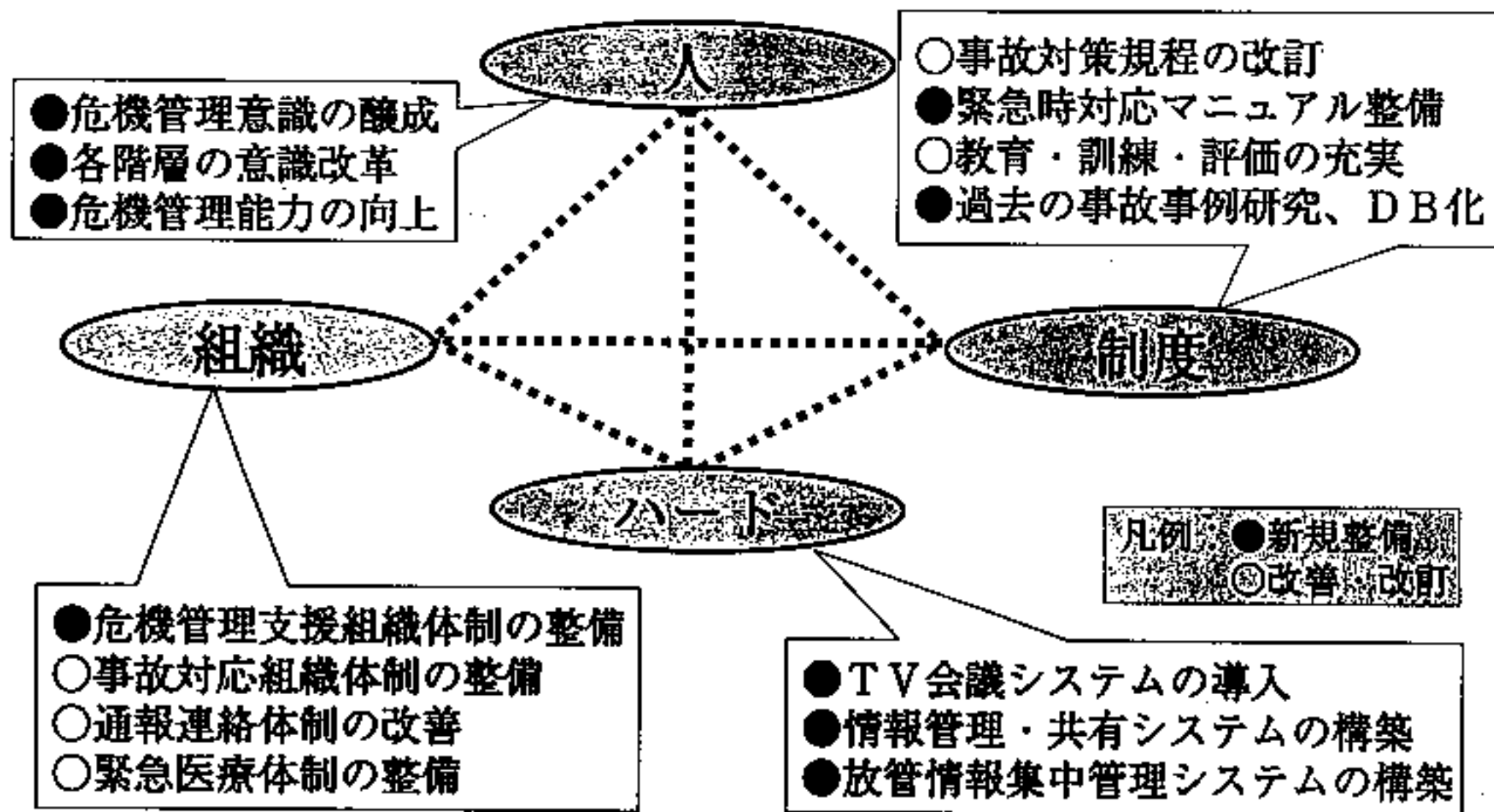
安全確保の基盤整備

- 安全総点検等施設・設備の改善、老朽化対策、インフラ整備
- 安全支援機能の強化
(安全性のクロスチェック、安全教育及び防災訓練の推進、緊急医療)
- 施設安全、施設運転情報の一元化
(データベースの整備、情報の共有化)
- 安全強化プログラムの実施
(各種安全専門要員の強化、外部専門家の招聘)
- 安全強化の水平展開
- 法令に基づく技術基準の適合性確認機能強化

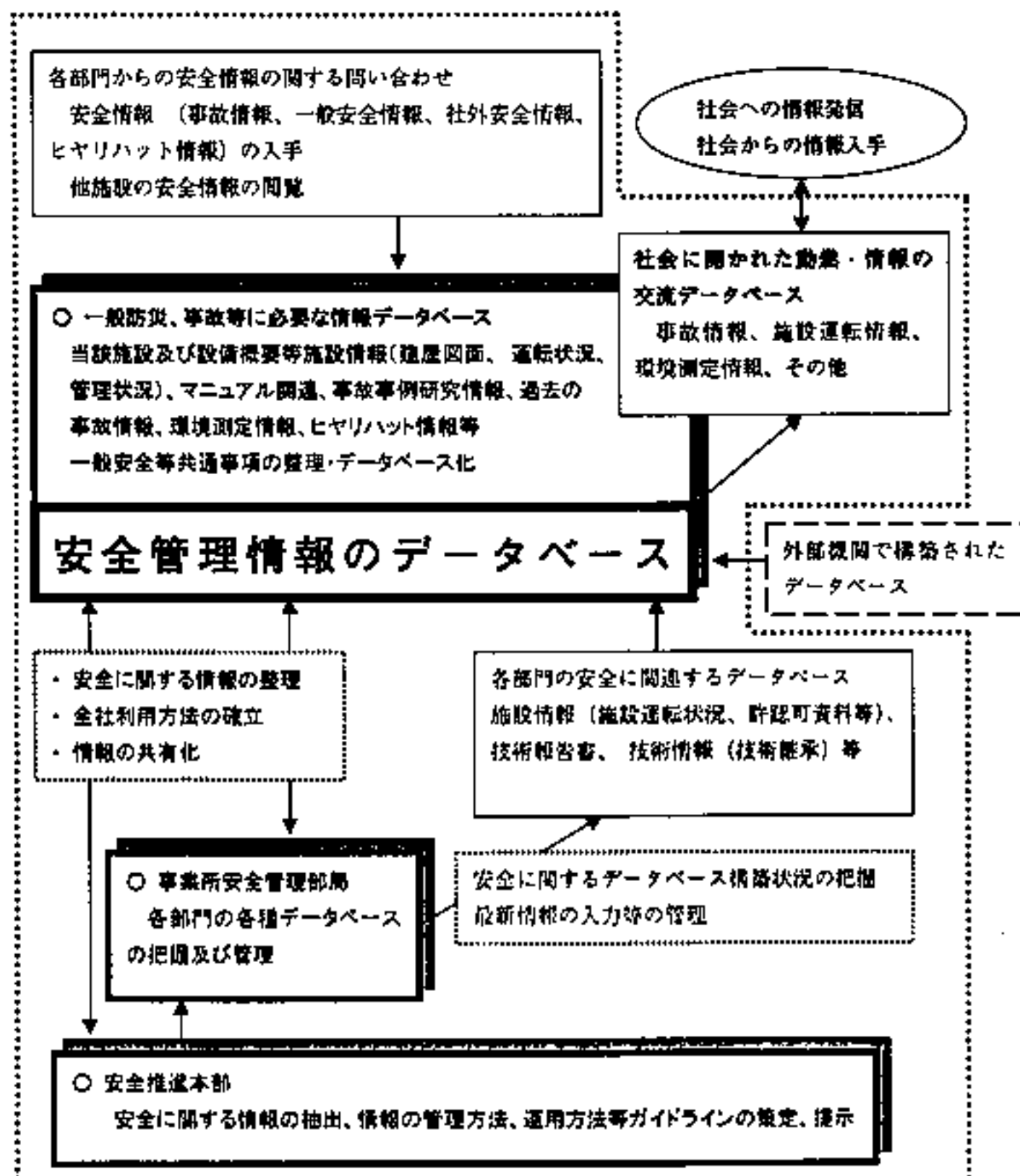
業務品質保証活動の推進

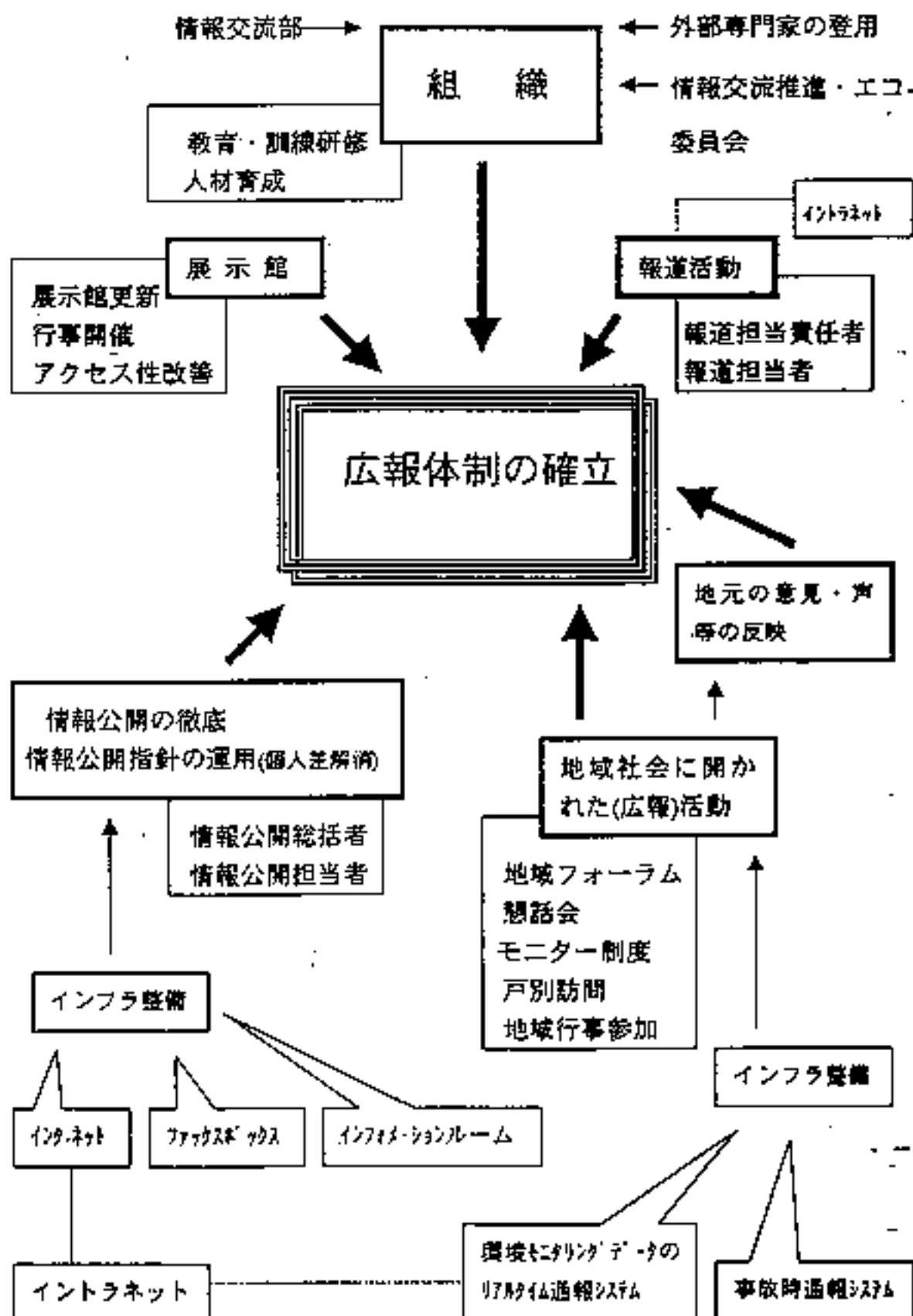
- 安全の経営理念の浸透(理事長診断)
- 安全の継続的改善(P D C A サイクル)
- 事故再発防止の仕組み改善(設計管理、審査等施設品質保証制度の改善)
- 社会に認められる仕組みの確立 (ISO9000 の認証を含む検討)
- 意識改革の制度評価・効果の確認

危機管理体制の整備

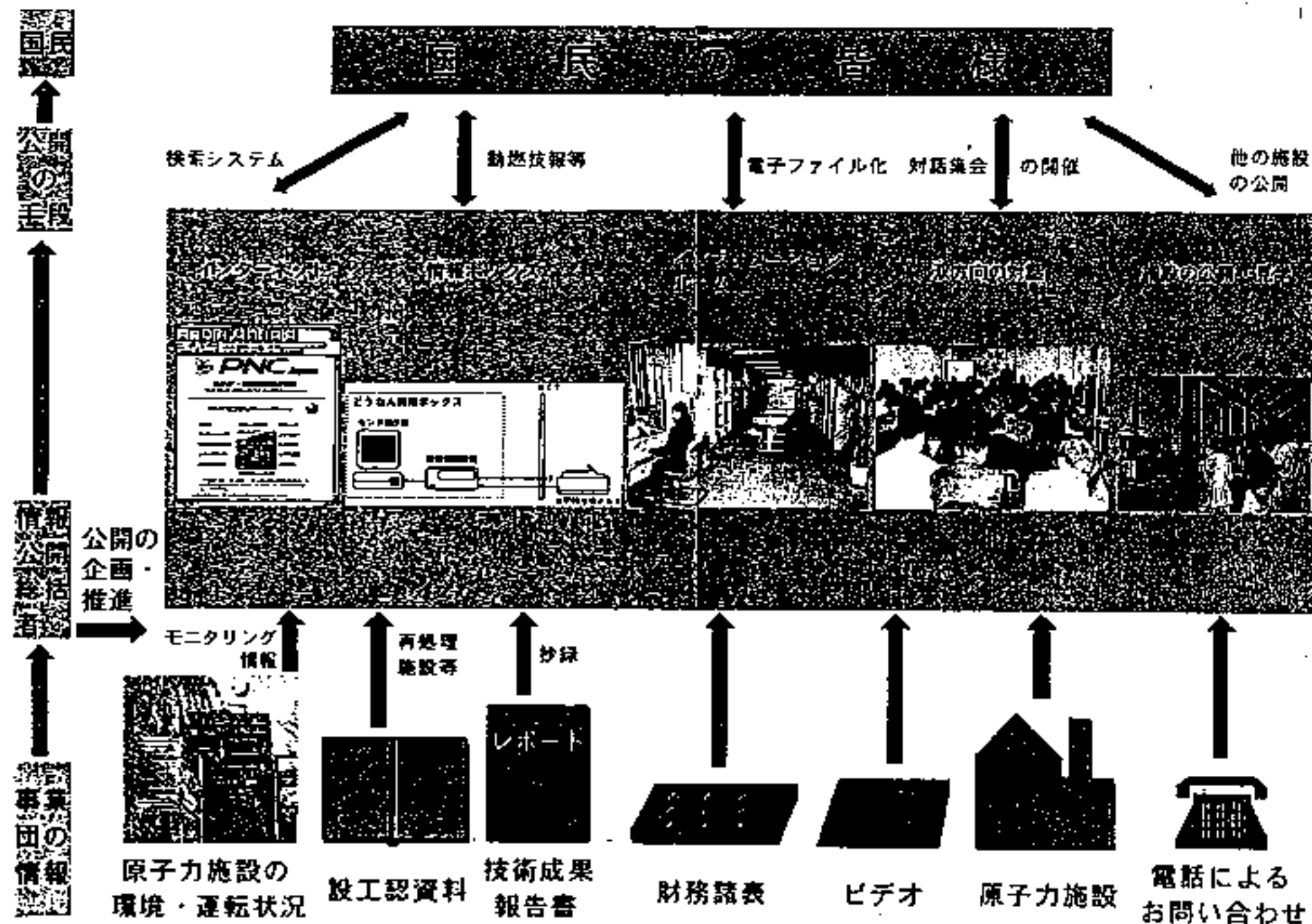


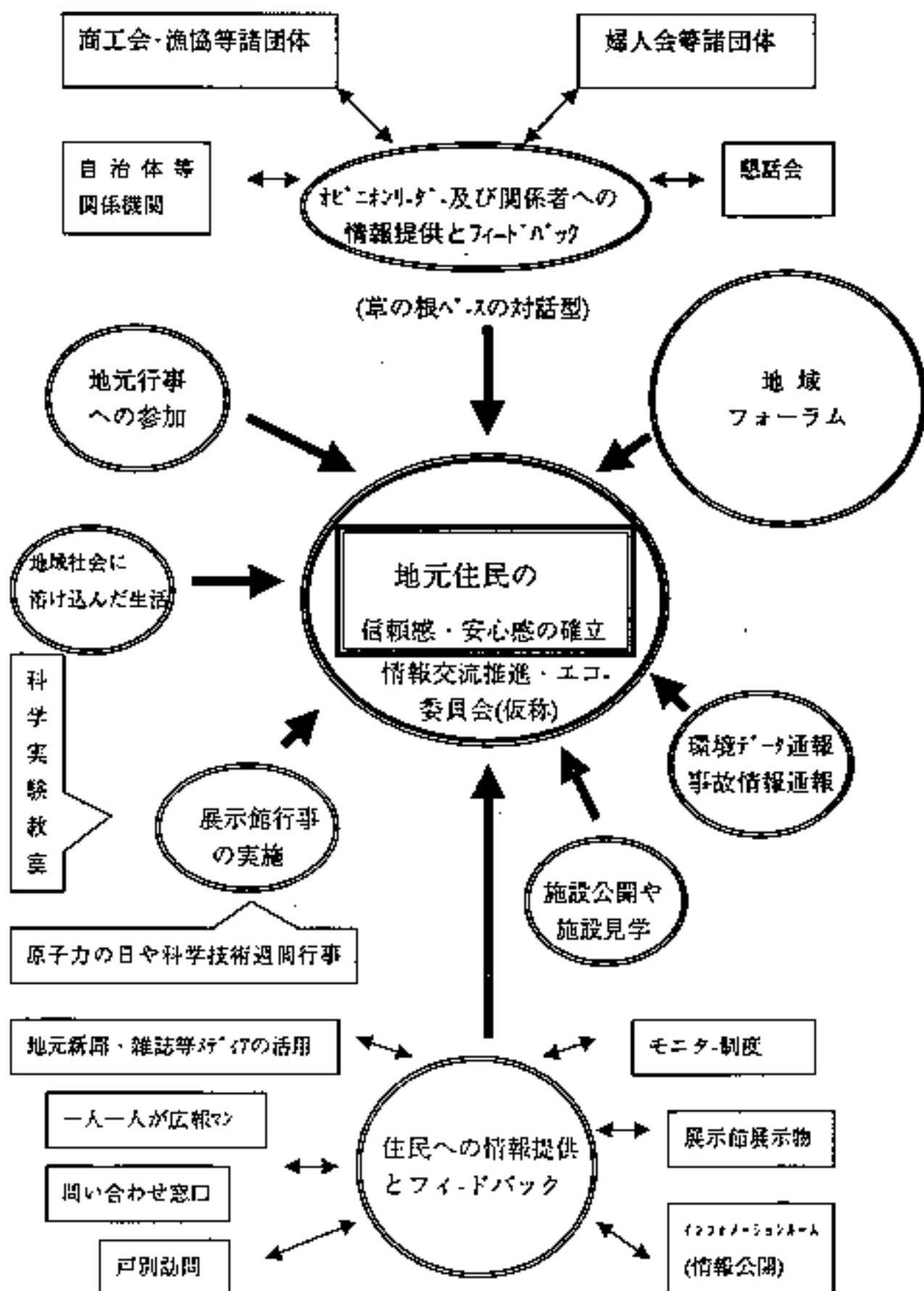
一般防災、事故等に関するデータベースの概要





情報公開の徹底





地域フォーラム（仮称）について

1. 開催目的

新法人の各事業所の事業の内容・進捗状況・成果等について地元へ報告し、事業の透明性を図るとともに、地元住民の意見を広く聴き、事業の進め方等に反映することを目的とする。双方向・対話型を重視した事業報告会を開催する。

2. 開催場所

各事業所（茨城地区、敦賀地区、人形峠、東濃）において、毎年開催する。

3. 開催時期

年度当初（6月初旬）または新法人の設立月。

4. 参加者募集

一般公募を原則とする。

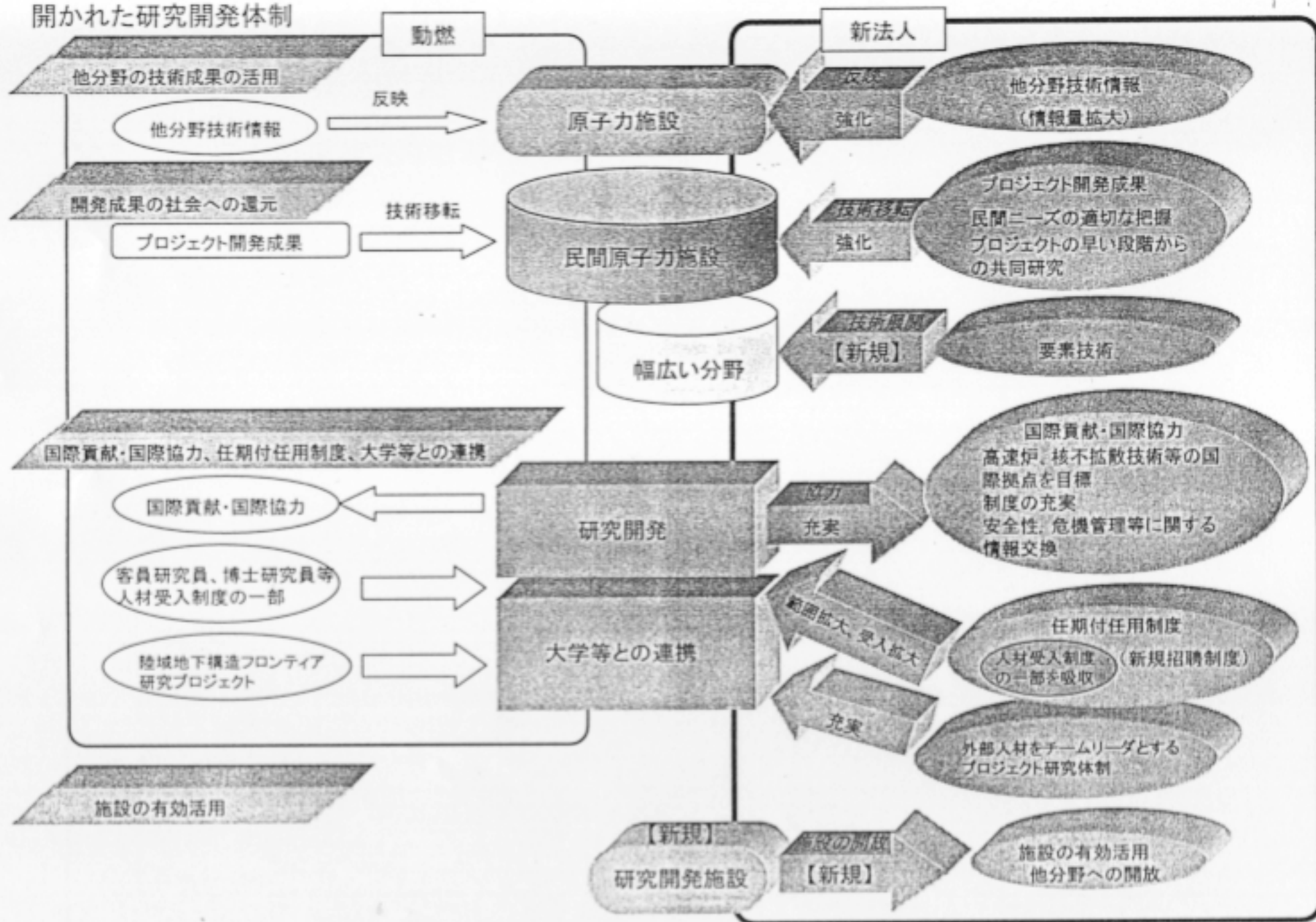
5. 開催内容

各事業所の事業内容の報告のほか、従来の一方向的な質疑応答ではなく、役員と関係部長等が出席し、事前の質問のほか、その場での質問にも応じる体制とする。
なお、報告内容は、分かりやすく、ビジュアルなものとする。

6. 開催窓口

窓口は、情報交流部門とする。（他部門等との連携）

開かれた研究開発体制



新法人設立に向けた主要項目の検討及び論点

勘定改革検討委員会報告書の要案		具体化の検討・方向	主たる論点	今後の検討課題
1. 経営の刷新 1-1 事業目標の明確化	・ 5年程度の事業目標 ・ 客観的な内容 ・ 適時、的確に改定	・ 事業目標の策定方法の決定 ・ 事業目標が具備すべき要件の提案 ・ 主務大臣が基本方針を策定 ・ 中長期事業計画の策定 ・ 経営審議会（仮称）の意見を聞く	・ 新法人設置法で何を法定すべきか ・ 目標設定に際して関係者の意見を如何に反映させるか	・ 中長期事業計画の構成 ・ 中長期事業計画の浸透方策 ・ 有効性ある運用メカニズム
1-2 経営の機能強化 (1) 数量権の拡大と行使	・ 数量権の付与と効果的行使 ・ 指導監督手続きの簡素化 ・ 理事長権限としての組織改変、人事管理、経理の柔軟性確保	・ 数量権と行使の実態把握 ・ 指導監督手続きの洗出しと無駄の除去 ・ 予算要求・認可における科技厅との関係 ・ 独立行政法人の検討も参考	・ 数量権行使の障害は何か ・ 予算認可等に関し、法人数量をどこまで認めるか	・ 科技厅における指導監督の考え方の検討 ・ 独立行政法人検討のフォローアップ ・ 予算要求、認可における科技厅との関係
(2) 理事会の構成	・ 外部人材の登用	・ 理事会機能の分析（理事会は、業務執行機関） ・ 外部人材としての非常勤理事を活用	・ 理事会議は議決権を持つべきか否か ・ 理事会議と経営審議会の関係の明確化	・ 理事会議の機能の詳細
(3) 経営の外部評価	・ 経営に第三者外部評価を導入	・ 経営審議会（仮称）の設置（法定） ・ 経営審議会は、組織の運営問題に関する理事長の諮問機関として設置 ・ 審議結果の公表	・ 経営審議会と理事長の数量権 ・ 経営評価、運営評価、事業評価を整理し、審議会の役割をどうすべきか	・ 国の指針に基づく機関評価、研究課題評価との整合性を考慮した経営審議会の運営細則等
(4) 組織管理の強化	・ より効率的、責任関係の明確な組織の構築 ・ 本社機能と事業所機能の見直し ・ 事業所横断的な機能強化	・ 本社事業本部制の廃止、現場責任を重視した指揮命令系統の確立 ・ 事業所施設運転部門のセンター化 ・ 経営企画、安全推進に係わる事業所横断的な組織の設置 ・ 環境保全対応組織の明確化 ・ 運転管理部門と研究開発部門の関係整理	・ 現場主権に立ち、本社理事長と事業所長との役割分担を如何に整理するか ・ 安全支援部門と現場責任の関係を如何にすべきか	・ 組織の名称、組織図 ・ 業務分掌、業務の流れ、職務権限に係わる検討
(5) 人事制度の刷新	・ 人材の適材適所 ・ 研究者、技術者、運転員等の職務特性に応じた人事制度	・ 新法人における職員の業務特性の把握 ・ 新たな人事管理制度の導入（昇任・昇格制度、キャリアパスの明確化、特別手当の創設等）	・ 管理職の責任と評価をどう考えるか	・ 各項目について詳細システム（各制度の仕組み、連携）の確定
1-3 職員の意識改革	・ 職員の数量と業務分担の明確化 ・ 目標の共有化 ・ 業績評価の確立と民間、大学等との流動的なキャリアパス創設 ・ 人事交流による開放性の確保 ・ 研修等による革新的風土の形成	・ 具体的な意識改革プログラムの策定 ・ 目標管理制度の構築 ・ 各職員の責任と数量の明確化（償責原則主義） ・ 双方向人事交流 ・ 研修、CI活動の強化	・ 意識改革の効果（成果）を如何に把握するか ・ 改革の明確な目標設定として、品質保証の認証に取組むべきか	・ 意識改革に関する個々の方策の具体化 ・ 意識改革の効果の把握方法

動燃改革検討委員会報告書の提言		具体化の検討・方向	主たる論点	今後の検討課題
1-4 経営理念	・明確な経営理念の確立 ・全職員への経営理念の浸透	・国内外の他機関での事例の調査研究	・経営理念は新経営者に委ねるべき ・職員への浸透に有効な方策とは何か	・経営理念の浸透方策 ・目標管理制度の運用
2. 新法人の事業 2-1 実施すべき事業	・先進的核燃料サイクル技術開発 ・高速増殖炉開発と関連核燃料サイクル技術開発 ・高レベル放射性廃棄物処理処分研究開発 ・軽水炉再処理研究開発	・新法人が推進すべき具体的事業の明確化 一高速増殖炉及び関連する核燃料サイクル技術研究開発 サイクル廃棄物環境保全技術研究開発 対外的支援協力事業 (技術移転、成果の普及、施設の開放、国際協力等を含む) ・当面の事業計画の見直し ・中長期事業計画の作成	・新法人設置法上での業務どのように整理し条文に規定するか(撤退事業の法的取り扱い等) 注) 整理事業については、科技庁及び動燃が、地元自治体等とも協議の上、別途検討中。	・当面及び中長期の事業計画の方向性の検討
2-2 事業推進の配慮事項	・コスト意識の定着 ・技術移転(技術移転の考え方の整理と見直し)	・電気事業者、メーカー等と連携して検討 ・技術評価組織の設置等を検討	・民間ニーズ、コスト意識を如何に取り入れるか	・研究開発課題の評価メカニズムの活用
3. 安全確保の機能強化 3-1 運転管理体制の強化 (1) 運転管理部門の強化	・運転管理部門と研究開発部門の分離 ・運転管理への民間能力の活用 ・運転員等の処遇改善	・運転部門における安全確保責任の明確化と組織の一元化 ・電力等との双方向の人事交流の活性化方策の検討 ・電力等の体制を参考とした運転・保守要員の処遇等の改善	・運転管理部門と研究開発部門の分離については、現場責任に十分配慮し、個々の組織の運営実態を踏まえ、如何なる組織が最適か ・運転そのものが研究開発といった特質を如何に整理するか ・安全主任者の制度化、保守要員の強化方法	・運転条件変更に伴う安全確保の歯止め策 ・双方向の人事交流の活性化方策 ・運転管理強化の詳細
(2) 請負会社との連携	・職員と請負作業員の責任の明確化と一体感の醸成 ・請負規模の適正化	・責任の明確化と請負作業員の準職員化 ・教育・訓練等を通じた一体感の醸成	・職員定員数の削減を如何にカバーするか、適切な職員比率をどう考えるか ・雇用問題に如何に対応するか ・運転管理部門の外部委託の責任関係の明確化	・業務協力員等の制度の検討 ・請負制度の検討
(3) 教育・訓練の徹底	・過去の事例、実災害等を考慮した実践的な教育・訓練の実施 ・職員・請負作業員全体を対象 ・教育・訓練の結果の反映	・過去の教訓等を継承した教育・訓練の実施とマニュアル整備 ・訓練の抜き打ち実施 ・シュミレーション施設の整備 ・電力等の教育・訓練の研究	・過去の教訓や他の事例研究を如何に蓄積し、反映させるか ・有効性ある訓練プログラムの策定をどのように行うか	・教育・訓練マニュアル整備計画 ・訓練用シュミレーション施設の検討
3-2 安全確保の基盤整備 (1) 施設設備メンテナンス	・安全一斉点検の実施 ・点検結果を踏まえた着実なメンテナンスの実施 ・最新かつ信頼性高い技術の導入	・安全一斉点検の実施 ・老朽化対策の計画的実施	・メンテナンス予算の確実な確保を如何に制度化するか	・事業計画での位置付けの検討
(2) 安全確保支援部門	・安全確保の支援を実施する組織横断的な部門を設置 ・外部人材を含めた人材を結集	・事業所現場と支援部門の機能分担の検討 ・安全推進本部の設置	・安全支援部門の組織及び役割の明確化をどう確保するか	・安全支援の詳細

動燃改革検討委員会報告書の提言	具体化の検討・方向	主たる論点	今後の検討課題
(3) 一般防災の視点導入	・他機関の現状調査の実施 ・具体的な導入に関し、消防等の専門家を交え、検討 ・データベース、マニュアル等の整備	・一般防災に対する意識の向上とその維持のためにどのような教育・訓練プログラムを策定すべきか	・安全教育体制整備計画 ・防災等データベース整備計画 ・一般防災に関するマニュアル等整備計画
(4) 事故教訓の学習と反映	・各種実験データの整理・蓄積 ・経緯なものを含めた事故例、他機関の事故例の徹底研究 ・研究結果の事故対策、教育・訓練、マニュアル等への反映	・事例研究等の実施体制の検討 ・対策等の水平展開のメカニズムの確立	・水平展開の実施方法の検討
3-3 危機管理 (1) 事故時動員体制の整備	・緊急時対応要員の指名 ・指名された要員の訓練	・危機管理推進室の設置 ・動員体制の調査の実施 ・指揮命令系統の明確化 ・各事業所、施設毎の職制指名制度の導入	・事故対応下の広報や情報公開はどうあるべきか、また、機能させるにはどうしたらよいか ・本社対策本部と現地対策本部の役割分担をどうするか
(2) 危機管理マニュアル	・事故時、事故後を想定し、事故の推移に対応した要員の行動を明確化 ・十分な連絡体制の確立	・平易なマニュアルの整備 ・新たな事故対策規程の整備とそれに基づく要領の作成	・マニュアルのあり方
(3) 施設・設備の整備	・緊急時にセンターとなる施設を予め設置 ・緊急時情報システムの構築	・各事業所毎に防災対策施設を設置 ・テレビ会議システム等のインフラの整備 ・事業所、施設、主要設備に関する情報のデータベース化	・通報の即時性の確保 ・情報の信頼性、客観性、わかりやすさ
4. 社会に開かれた体制 4-1 広報・情報公開 (1) 広報の強化	・自主的な情報の発信と社会からのフィードバック ・専門家の育成・確保 ・外部専門家の活用 ・広報関連部門の一元化 ・情報通信機能等基盤整備 ・外部の関係機関との連携	・全社的組織体制の強化、担当理事と情報交流部、各事業所に広報担当部門の設置と十分な予算の確保 ・社会の声・意見を反映する「情報交流推進・エコー委員会」の設置 ・職員の内外研修実施、外部専門家の招聘、関係機関との継続的な連携	・社会からの意見等のフィードバックを如何に確保するか
(2) 情報公開の徹底	・明確な情報公開基準の設定 ・公開情報の内容の平易化、ビジュアル化 ・インフラ整備	・個人の判断にできるだけ頼らない客観的な情報の公開推進 ・公開すべき情報のデータベース化 ・インターネットによる情報提供の整備	・新しい、先駆的な情報公開体制が必要ではないか
4-2 開かれた研究開発体制 (1) 他分野の技術成果の活用	・情報通信技術等他分野の優れた技術成果を積極的に活用	・他分野の技術開発の現状の的確な把握 ・具体的な導入に関する専門家を交えた検討を実施	・事業展開への導入方法 ・人事交流制度を含めた活用方策の検討

動機改善検討委員会報告書の提案	具体化の検討・方向	主たる論点	今後の検討課題
(2) 社会への開発成果の還元	・新法人に蓄積された事業の成果の他分野における幅広い活用	・展開すべき技術の特定	・具体的業務展開方策の検討
(3) 国際貢献・国際協力	・新法人の技術、資産を活用し、積極的に貢献・協力 ・アジア等への成果の積極的発信 ・外国人研究者等の採用・招聘	・安全協力、核不拡散協力のあり方	・「国際協力センター（仮称）」構想の具体化
(4) 任期付任用制度の導入	・国内外の研究者、技術者、安全管理の専門家を任期付任用	・外部人材の雇用問題	・制度内容の具体化
(5) 大学等との連携	・共同研究等の推進のため、大学等に広く門戸を開放 ・施設を広く大学等に開放。	・新法人の特色として、共同研究を超えた施設・設備の一般供用が通するか	・大学等の意見聴取による基本的考え方の整理
4-3 地域社会との共生 (1) 本社の立地地域への設置	・地元重視の観点から、本社を地元立地地域に設置	・本社機能を東海と教質に置く（法的には東海が主たる事務所）	・本拠機能の検討 ・事業の水平展開
(2) 地域社会に開かれた活動の推進	・事業所の地域住民への公開 ・地域イベント等への積極参加 ・従業員の地域に溶け込んだ生活	・施設の一般公開のため、施設の管理体制をハード・ソフトの面から再整備 ・地域行事参加への服務整備	・住民のニーズに応えた具体策 ・具体的な措置の詳細
(3) 地域住民の信頼感醸成	・サイト内モニタリングデータのリアルタイム通報の検討 ・信頼性の高い情報伝達システムの構築	・集中監視システム整備計画の検討 ・通報システムの整備計画の検討	・システムの具体化と信頼性 ・システムの詳細