

第4回動燃改革検討委員会の結果について(速報)

平成9年6月17日

科学技術庁

1. 日時 平成9年6月17日(火) 10:00～12:00

2. 議事の概要

(1) 調査状況の報告

- ・事務局より、コンサルタントの調査状況の中間報告として、動燃職員を対象とする意識調査の結果について報告された。
- ・野中委員より、個別調査の結果として、組織論の観点から、強いリーダーシップと裁量権の確保、技術者集団としての特性を活かす組織改革等について提言がなされた。

(2) 動燃改革の基本的考え方

吉川座長より、改革のデザイン等を明らかにした「動燃改革の基本的考え方」が座長試案(別添1)として提示され、議論された。座長試案に関する委員の主な意見は別添2のとおり。

(3) 座長総括において、今後の進め方について以下のとおりとりまとめられた。

- ① 本日の議論を踏まえ、座長試案における「改革のデザイン」に従って、事務局より具体的な改革の姿を提示させ、次回会合において全体をまとめて検討委員会報告書の素案として審議。
- ② 少数意見については、報告書に付記することとし、次回までに各委員より提出。

(以上)

座長試案「動燃改革の基本的考え方」の要点

第1章 問題点の整理(経営不在の詳細)

○安全確保と危機管理の不備

- ・研究開発への偏重(安全への資源配分が不足)
- ・他産業の一般防災の進歩を積極的に学ばなかった
- ・異質な性格を持つ研究開発部門と施設運転部門との役割分担が不明確

○閉鎖性

- ・変動し進化する国民の負託に応える感受性を喪失
- ・使命に関して、常に公表し、理解を求め、外界の反応を得るなど発信を怠った

○事業の肥大化

- ・肥大化により、組織等の適正な管理が困難となり、事故防止に進歩が見られない状況を創出
- ・長期展望のない肥大化により、主体的意志を喪失、モラルの向上を阻害

第2章 改革のデザイン

○デザインの基本

- ・最適な組織(新組織)の目標は、必要な安全確保を条件として、競争力あるエネルギー源としての核燃料サイクルを実現すること
 - 動燃に蓄積された技術及びノウハウの活用
 - 併せて、国内外、産業分野を問わず入手可能な人材や技術などを利用
- ・目標達成のための最適性を常に保持するための強力な経営
 - 三者(国、原子力委員会、新組織の経営体)によって構成される経営

○新組織に導入される経営の条件

- ・事業目標の設定
 - 明確な事業目標の設定と社会によるその常時評価
- ・経営者の選定
 - 経営者には、十分な専門的経験と知識、洞察力、決断力等が必要

・組織の基本原則

→組織改編は経営体の裁量。その際、研究者と運転者とは車の両輪で対等

○開発領域(技術)の完成度と新組織との関係

・原理的可能性が発見されているが、実用化の可能性は不明なもの

→新組織には馴染まず、別の研究組織で実施

・実用化の可能性はあるが、完成までに多くの開発研究を必要とし、実用時期、経済性等について明言できないもの

→新組織に相応しい

・実用への道が見え、資源投入によって実用化可能であることがかなりの確度で言えるもの(経済性も推定できるもの)

→新組織に相応しい

・技術的実用としてほぼ完成し、部分修正により経済性向上が期待されるもの

→ユーザーへの技術支援、ユーザーとの共同研究などを考慮し遂行

・市場における競争力のあるもの

→民間に移管

・開発研究は十分に完成しているが、市場における競争力のないもの

→別の基礎研究所へ移管又は廃止

○安全性確保の体制

・研究開発偏重を排し、運転管理部門と研究開発部門とを独立に運営

・品質保証の考え方を徹底し、そのための部署を設置

・一般防災の知見を全面的に導入し、地域と連携一体化した管理体制を導入

○社会に開かれた体制

・地元との共生が経営の基本の一つ

・情報公開の徹底、広報体制の充実

・外部との協調の積極化(民間との活発な人事交流、国際共同研究等)

○専門性の均衡と研究者の拡がり

第3章 改革の実現

○改革のデザインに従って、動燃を抜本的に改組し、新しい法人を組織

(別添2)

座長試案に関する委員の主な意見

- ・報告本体に含まれない各委員の個別意見も報告書に付記すべき。
- ・研究者の論理のみならず、ユーザーの論理が必要であり、電力と動燃のノウハウ・技術の積極的な交流により、効率的な開発が進められる仕組み、メカニズムが重要。
- ・安全確保の面では、平常時、事故時、事故後に分けてそれら全てを重視すべき。
- ・特に、緊急時に配慮し、専門的な教育を行った実働的な面を持つ別動部隊など安全を考慮した組織体制とすべし。
- ・安全管理は、プラントを良く知っている工場長等が考え、行うべき。
- ・既存事業の整理縮小の際に、事業を他へ移管するとしても、移管先での安全確保がきちんと図られるべき。
- ・動燃の既存事業の整理については、抽象的なものとなるが、例示程度は示すべき。
- ・明確なミッションを持った技術者集団を動機付けることが大切であり、その際、自らテーマを発掘するような裁量権(自立性)の確保が重要。
- ・安全管理に関し、動燃には優秀な人材がいるが、トップマネジメントの悪さや縦割り弊害が問題となっている。
- ・安全管理、開かれた組織のためには、今の動燃だけに限らず、原子力施設全体に係わる法制度上の措置等の検討が必要。