

改革の実現に向けて(素案)

I. 改革の具体化の方針

第2部に述べた改革のデザインに従って、動燃の現在の事業を抜本的に見直し、部分的に解消、または移管し、必要と考えられる部分で再出発させるとの方針の下に、動燃を改組し、新法人を組織する。

新法人は、国民から負託された使命として、原子力の平和利用を堅持しつつ、核燃料サイクルの確立に向け、明確に設定された目標の下に、長期的な観点から実用化を目指したプロジェクト指向型の研究開発を遂行する。

また、新法人は、動燃に蓄積された人材・技術・ノウハウ等を最大限に活用しつつ、安全性と社会性の確保を条件とし、強いリーダーシップの下に、明確な裁量権と責任をもった新たな経営体制・組織で運営される。

改革は可能な限り早期に実現する必要があるが、新法人への改組までの間においても、動燃は、安全対策の強化、情報公開の徹底等、対応が可能なものについては順次改革を実行していく。その際、動燃は自らの責務を十分認識するとともに、安全確保を大前提に、業務を着実に遂行する。

動燃の度重なる事故により、原子力施設のある地域住民をはじめとした国民一般に対し、原子力に対する不信不安を惹起したことを重く受け止め、政府、とりわけ動燃を監督し事業の安全確保に責任を有する科学技術庁においては、その社会的責務として、これまでの問題点を踏まえ、自らの改革を進めるとともに、安全確保を最優先としつつ、動燃改革の実を上げ、その早期実現を図り、原子力行政に対する国民の信頼を速やかに回復すべく最大限努力するものとする。

Ⅱ. 新法人への改組の要点

1. 経営の刷新

(1) 新法人の事業目標の明確化

新法人の基本的な事業方針は、長期計画を中心とする各種の原子力委員会決定で定められる。これら長期計画等の決定を受けて、より具体的な5年程度の期間をカバーする事業目標を、関係者の意見を踏まえ、科学技術庁と協議の上、新法人において別途定める。

新法人の定める事業目標は、これと実施結果との比較によって新法人の経営の妥当性を判断していくこととなるため、科学技術庁や新法人等の関係者だけでなく、第三者にも客観的に評価するものとする。

また、原子力を取り巻く状況は常に変動していることや、新法人において事業を進めていくうちに事業目標を変更していく必要が出てくることも十分に考えられるため、新法人の経営者はこれらの状況変化を十分に把握し、適切なタイミング、例えば毎年度見直していく。

一方、科学技術庁は、新法人の業務遂行状況及び目標達成状況を十分に把握し、状況変化等に応じて、長期計画の見直しを原子力委員会に要望するなどの柔軟な対応を行う。

(2) 新法人における経営の機能強化

①裁量権の拡大

新法人においては、事業の実施に関して出来る限りの裁量権を付与し、手続き面等での科学技術庁の関与を極力減少させる。理事会及びこれを代表する理事長は、裁量権が付与されていることの責任を十分に認識し、事業目標の達成に向けて強力なリーダーシップとイニシアチブをもってこれを行行使する。

また、新法人においては、理事長の裁量の下、組織、職員、経理面において経営に柔軟性を確保する。

②理事会メンバーの人選

柔軟で視野の広い経営体制を確立するため、非常勤理事を含めた理事会のメンバーは、従来の構成にとらわれず、幅広い分野から人材を登用する。

③経営の外部評価

新法人の経営に第三者による外部評価の機能を導入する。外部評価の結果は、理事会に報告されるとともに、必要に応じて科学技術庁や原子力委員会に報告される。

④組織管理の強化

動燃においては、本社機能の肥大化、各事業部門間の縦割り弊害、各部署の責任と権限の不明確等組織上の問題が存在していることから、新法人においては、本社機能と事業所機能を見直し、組織を抜本的に刷新するなど、より効率的で責任体制が明確な組織を構築する。

⑤人事管理制度の刷新

新法人においては、人材の適材適所を図るため、研究者、技術者、運転員等の業務の特性に配慮しつつ、人事評価や、処遇を見直し、人事管理制度を刷新する。

(3) 明確な経営理念の確立と組織への浸透

新法人は、理事長の強いリーダーシップの下に経営されるが、組織運営に当たっては、理事長の責任において、改革の趣旨及び時々の状況変化も踏まえ、全職員に分かりやすい形で経営理念を明確化し組織に浸透させることが極めて重要である。その際、安全性と社会性を前提条件としつつ、特に、現場重視、コスト意識、民間や関係機関との連携強化等新たな経営理念として必要と考えられるものを積極的に取り入れていく。

(4) 新法人に対する科学技術庁の指導監督

①指導監督の基本

新法人の業務遂行については、基本的に自らの裁量で行うこととするが、科学技術庁は、その業務の結果について厳正な評価・監査を行うことを基本とする。

②新法人の事業目標の尊重

科学技術庁は、新法人の定めた事業目標を尊重し、新法人と協議しつつ、毎事業年度の予算・定員の確保に努める。その際、資金・人員の効率的運用や事業のスクラップアンドビルドを徹底する。

③指導・監督の考え方の明確化と一貫性

科学技術庁は、新法人の指導監督の考え方の明確化に努め、その一貫性を確保する。

④科学技術庁による業務結果の評価・監査

科学技術庁は、新法人の業務の実施結果について、現場の状況を十分に把握した上で、厳正に評価・監査を行い、その結果、必要と判断する場合には、新法人に対して是正措置を求める。

2. 新法人の事業

(1) 動燃の現行事業の分類

動燃の現行事業を第2部の改革のデザインで述べた分類に当てはめ、大別すると次表のような分類が考えられる。

レベル0	・フロンティア研究の一部
レベル1	・フロンティア研究の一部 ・先進的核燃料サイクル技術開発
レベル2	・高速増殖炉開発及びそれに関連する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の研究開発
レベル3	・軽水炉再処理研究開発
レベル4	・ウラン濃縮研究開発 ・海外ウラン探鉱
レベル5	・新型転換炉開発

(2) 新法人で実施すべき事業

世界における潮流と先駆者たる新法人の役割を踏まえつつ、第2部に描かれた存在意義、ビジョンに照らし合わせれば、新法人は、核燃料サイクルの確立に向け、公共性が高くリスクの大きい研究開発であって、特に、技術の実用化と安全性の向上を目指したプロジェクト指向型の研究開発に徹することが適当であり、新法人が実施すべき事業を整理すると次のとおりである。

①新法人の基本となる研究開発

新法人における事業の中核は、実用化の確度が高く、経済性の推定も可能であり、長期的かつ重点的に実施されるべきものであり、次の2つの事業を新法人の中核的事業として位置づけることが適当である。

- ・高速増殖炉開発及びそれに関連する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の研究開発

高速増殖炉開発及びそれに関連する核燃料サイクル技術開発は、将来的に核燃料サイクルの中核をなす研究開発であり、我が国の将来、更には、人類の未来を見通したグローバルなエネルギー・セキュリティの確保に資する極めて公共性の高い研究開発であることから、新法人においては、その研究開発を着実に推進していく。その際、高速増殖原型炉「もんじゅ」を含む我が国の高速増殖炉の将来のあり方に関しては、現在、原子力委員会「高速増殖炉懇談会」で審議が行われているところであり、その審議結果、及び「財政構造改革の推進について（平成9年6月3日閣議決定）」を踏まえつつ、適切な対応をとる。

また、高レベル放射性廃棄物処理処分は、整合性のある原子力開発利用の観点から残された最重要課題として位置づけられており、新法人は、その研究開発を中核推進機関として着実に推進していく。

②先進的核燃料サイクル技術開発等

レベル1に分類される先進的核燃料サイクル技術開発とフロンティア研究の一部等、上記の中核的事業に関連する目的の明確な基盤技術研究については、新法人において実施されることが適当である。その際、大学、原研等関係機関との共同研究の積極的推進に配慮する。

③軽水炉再処理研究開発

軽水炉再処理研究開発については、当面レベル3に位置づけられる。東海再処理工場では、当面電気事業者からの契約による役務や、新型転換炉「ふげん」からの使用済燃料の再処理等を実施するとともに、現在建設中の六ヶ所再処理工場の運転要員の養成訓練にも役立てる。六ヶ所再処理工場が安定的に操業を実施する段階となれば、軽水炉再処理研究開発はレベル4と

なるが、その後においても、東海再処理工場は高速炉燃料再処理等の技術開発を行う施設としての活用を検討することになる。その場合には、高速増殖炉研究開発の一環と位置づけられ、レベル2となる。

(3) 事業の整理縮小

①他の研究機関への移管

レベル0に位置づけられるフロンティア研究の一部については、基本的に原研等へ移管、または廃止する。

②民間への技術移転

レベル4に位置付けられるウラン濃縮研究開発については、動燃の技術を基に、事業化が進められていることから、新法人として、技術、人材面等で協力しつつ、民間に技術移転する。また、動燃人形峠事業所のウラン濃縮原型プラントについては、立地地元自治体等とも協議し、適切な過渡期間において運転を停止し、濃縮機器の廃棄技術の研究に活用する。

同様に、レベル4に位置づけられる海外ウラン探鉱については、基本的に民間活動に委ねることとし、現在の鉱区の権益については、外国、共同事業者等に配慮しつつ、適当な過渡期間において、民間に移管するか、または廃止する。

③撤退事業

レベル5に位置付けられる新型転換炉開発については、その役割が終了しつつあることから、基本的に撤退する。「ふげん」については、立地地元自治体等とも協議し、適切な過渡期間において運転を停止し、廃炉研究に活用する。

(4) 事業を進めるに当たっての配慮事項

新法人におけるこれらの事業の実施、または事業の整理縮小に当たっては、以下の点に留意する必要がある。

①コスト意識の定着

新法人の行う事業の成果が可能な限り経済性を持つよう、事業実施の各段階で、電気事業者、メーカー等外部専門家を交えてコスト評価を実施するなどにより、コスト意識の定着を図る。

②他分野の技術成果の活用

原子力開発利用は従来より総合技術体系として推進されてきたが、情報通信技術等、最近の他分野での技術開発の進展には目覚ましいものがあり、これらの優れた技術成果を積極的に取り入れるよう努力する。

③技術移転

新法人の行った事業の成果を円滑に技術移転していくためには、電気事業者をはじめとする関係者との緊密な協力関係を構築していく必要がある。このため、事業実施の初期段階において、関係者間で技術移転についての考え方を整理しておくとともに、事業の進展に応じてこれを見直す。

また、技術の移転に当たっては、当然のことながら受け手側で十分な安全確保が図られることが移転の前提となる。

④開発成果の社会への還元

新法人の行った事業の成果に関し、原子力関連分野への活用を積極的に進めていくことは当然として、核不拡散に配慮しつつそれ以外の幅広い分野への活用を促進することにより、社会に開かれた事業展開を図る。

⑤任期付任用制度の導入

国内外の研究者、技術者、安全管理の専門家等を一定期間職員として採用する任期付任用制度を導入する。

⑥大学等との連携

共同研究、共同開発が必要な事業については、大学、原研、産業界等の研究者、技術者に積極的に門戸を開放し我が国のポテンシャルを結集する。また、我が国の原子力開発にとって貴重な技術開発の場である新法人の施設を広く大学等に開放する。

⑦事業の整理計画

整理縮小する事業については、地元自治体をはじめとする関係者と十分協議し、計画的かつ円滑に撤収していくための整理計画を動燃が早急に作成し、新法人に引き継ぐ。

⑧国際貢献・国際協力

外国人研究者等の招聘制度の充実等、国際的にも開かれた体制を整備し、新法人の技術、資産を活用し、積極的な国際貢献、国際協力を実施する。

3. 安全確保の機能強化

(1) 運転管理体制の強化

新法人の安全確保を万全とするため、以下のとおり、組織面、人事面等から安全確保のための体制の刷新を図る。

① 運転管理部門の独立

動燃の組織において研究開発偏重の傾向があったことを踏まえ、新法人においては、プラントの安全な運転管理を徹底させるため、運転管理部門を組織として独立させ、役割分担を明確にして、万全な体制で施設を運転する。

② 運転管理部門への民間能力の活用

民間との積極的な人事交流を通じ、運転管理に民間能力を活用する。その際、外部からの出向者の処遇に十分配慮するとともに、新法人の職員を民間大型プラントの運転現場に派遣するなど活発な人事交流を実施する。

③ 請負会社との関係の改善

請負会社との関係を見直し、新法人の職員と請負作業員との責任関係を明確にするとともに、請負作業員への十分な情報提供等により、職員と請負作業員とが一体感を持って仕事に従事できるような環境を整える。その際、各施設ごとに請負作業員の規模の適正化に配慮する。

④ 運転員等の処遇改善

運転員や保守業務従事者が意欲と誇りを持って業務に従事することが安全確保の重要な条件であることに鑑み、電気事業者の原子力発電プラント運転員等の処遇を参考として、適切な改善を図る。

⑤教育・訓練の徹底

職員、請負作業員を問わず、運転・保守従事者全体に対して、安全管理と危機管理の徹底した教育・訓練を実施するとともに、その結果を安全確保のための体制、マニュアル、その後の教育・訓練等に反映させる。

(2) 安全確保の基盤整備

安全確保を支えるハード・ソフト両面からの十分な基盤の整備を、以下のとおり推進する。

①施設設備の刷新

安全性総点検の評価結果を踏まえ、施設設備の更新や老朽化対策を着実に実施するとともに、安全確保上重要な設備、装置に対し、最新かつ信頼性の高い技術を積極的に活用する。

②安全確保支援部門の確立

安全面での点検評価の実施、安全対策の事業所間の水平展開、マニュアル整備のための指針の作成、要員の教育・訓練の実施、全社レベルでの安全確保のための品質保証活動等を任務とする安全確保支援部門を外部人材を含めた優秀な人材を結集して組織する。

③一般防災への視点の強化

今般の一連の事故は、危険物、可燃物等の取扱いや消火に関する認識等の一般防災の視点の欠如が大きな要因の一つとなっていることを踏まえ、放射線防護等の原子力に固有な安全対策に加え、一般防災の考え方をマニュアルに取入れるとともに、化学プラント等の事故例等を含め、一般防災を十分に考慮したデータベース等を整備する。また、外部専門家の招聘により、一般防災への対応を強化する。

④事故教訓の学習と反映

各事業所内で生じた軽微なものを含む種々の事故例、民間や海外を含めた他機関における事故例等を徹底研究し、安全確保対策や教育・訓練及びマニュアルに反映させる。

(3) 危機管理

①事故時の動員体制の整備

事故時の迅速な動員体制を確保するため、予め、各事業所や施設ごとに緊急時に対応すべき要員を指名し、これら要員に対し、抜き打ち形式等による効果的な訓練を徹底して実施する。

②危機管理マニュアルの整備

事故時、事故後の対応を区別し、特に、役員、関係部署の職員、動員された職員等の役割分担を明確化し、事故の推移に対応し得るマニュアルを整備する。

③緊急時対応のための施設・設備の整備

各事業所や施設ごとに、緊急時にセンターとなる施設を事故時に直ちに機能する形で予め整備するとともに、事故情報の伝達等の緊急時情報システムを構築する。

4. 社会に開かれた体制

(1) 広報・情報公開

新法人が社会に対して開かれた体制となるには、事業目標や活動状況について常に公表し、国民の理解を求めるとともに、外界の反応を得ることが不可欠である。したがって、新法人による広報や情報公開は、単なる対外的なサービスではなく、組織自らが存在するための条件であり、情報の発信に対する社会からのフィードバックを得て、適切に状況の変化に対応することが重要である。

①広報の強化

的確かつ質の高い広報の実現には専門性が要求されることから、外部への研修や訓練により、広報の専門家を育成・確保するとともに、外部専門家を活用するなど人材面から広報体制を強化する。また、渉外、広報、報道対応等対外的な機能を再検討し、広報関連部門を統合するなど広報の一元化を図る。更に、インターネット等を活用した高度な情報通信機能の導入を図るなど設備を含めた広報のための基盤を整備するとともに、外部の関係機関との連携を図りつつ、より効果的な広報活動を実施する。

②情報公開の徹底

極力個人の判断が関与しない明確な情報公開の基準を設定するとともに、公開情報の内容を簡単かつビジュアルにするなど国民にとって極力理解しやすいものとする。また、所要のインフラを整備し、通常時、緊急時を問わず適時・的確かつ信頼性の高い情報公開を実施し、組織として高度な透明性を確保するとともに、研究開発の成果の積極的発信に努める。

(2) 地域社会との共生

①本社の立地地域への設置

立地地元重視の観点から、新法人の本社は立地地域に置き、東京における業務を減量化する。

②地域社会に開かれた活動の推進

事業所施設を積極的に地域住民に公開するとともに、地域が主催するイベント等に組織として積極的に参加し、また、新法人の役員、職員が地域に溶け込んで生活するなどにより、新法人に対する地域住民の理解を増進し、地域と共生する。

③地域住民との関わり

新法人の立地地域の住民が安心して暮らせるよう一層の努力を払う。例えば、放射線の環境への影響をよりの確かつ積極的に公開することとし、地域の地方公共団体及び地域住民に対し、サイト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の構築を検討する。

(3) 職員の意識改革

①人事交流の充実

異分野の組織・人材からの意識の触発の機会を充実させ、新法人の開放性を確保するため、民間、他機関及び海外との双方向の人事交流を活発に実施する。また、組織内における人事的な停滞性を回避するため、部門間の人事異動を活発化させる。

②研修、セミナー等の開催

自己革新を可能とする意欲の醸成や学習機能強化のための各種研修制度や社会科学セミナー等を充実させることにより、職員の社会環境への順応性を高めるとともに、個々の明確な問題意識を醸成し、自己革新や組織改革を可能とさせる風土を形成する。