

新法人作業部会中間報告

一新法人の基本構想一

平成 9 年 12 月 9 日
新法人作業部会

目 次

はじめに	1
------	---

第1部 新法人の事業

1. 事業の重点化	5
2. 整理縮小事業	9
3. 事業の進め方と事業の合理化	10
(1) 枢要技術への重点化	10
(2) 外部研究人材の活用	10
(3) 合理化目標の設定	11
4. 事業計画	11

第2部 新法人の経営

1. 経営の要件	13
(1) 事業計画の策定	13
(2) 理事長の裁量権と業務の評価	14
(3) 経営の透明性確保	14
(4) 経営理念等の明確化	15
(5) 経営による安全強化	16
2. 経営の機能強化	16
(1) 経営体の機能強化	16
(2) 職員の意識改革	17
(3) 人事管理	18
(4) 業務品質保証活動の強化	19

第3部 新法人の組織体制

1. 安全確保の体制	20
(1) 運転管理部門の強化	20
(2) 安全支援部門の確立	21
(3) 設計管理、設計審査の強化	23
2. 社会に開かれた体制	23
(1) 本社移転	23
(2) 広報・情報公開の強化	23
(3) 地域社会との共生	24
(4) 開かれた研究開発体制	25
3. 新法人の当面の組織	26
(1) 本社機能のスリム化	26
(2) 現場責任の一元化	26
(3) 横断的調整機能	26
(4) 環境保全の強化	27
(5) 当面の定員	27

<参考>

○検討のための参考資料	28
-------------	----

<付録>

○新法人作業部会等の設置について	49
------------------	----

はじめに

新法人作業部会は、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、平成9年8月に発足した。爾来、動燃改革の具体化に向け、現地調査も実施しつつ検討を進めてきたところであるが、新法人の骨格ともいえるべき基本構想の大枠がまとまったので、これまでの作業の結果をここに中間的に取りまとめた。当作業部会としては、今後、さらに検討を重ね、来春を目途に成案を得る予定である。

当作業部会での検討を開始するに当たって、最初に留意した点は、作業の前提と作業の範囲についてである。当作業部会は委員会報告書を受けて発足したものであるから、当然のことながら、そのいずれについても委員会報告書の指示するところに従うことが出発点になる。

作業の前提に関していえば、動燃自らの意識改革や自己改革の問題と、動燃を指導監督する科学技術庁及び動燃の使命を決定する原子力委員会と動燃改革との関連の問題の2点がある。

委員会報告書にあるように、「動燃は解体的に再出発する」とともに、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」その事業の大部分を継承することになることを考えれば、動燃自らの意識改革と自己改革が新法人の設立に先立って徹底的に行われなければならない、それが新法人設立の必要条件でもある。組織の改革を通して職員の意識改革を図ることは決して容易なことではないが、逆に、そのような困難な作業に成功した場合にこそ真の改革がもたらされるということも他に例がみられる。本基本構想の立案に当たっては、現在、動燃自らにおいて行われている改革活動が実効を上げるとともに、新法人が動燃の業務、人材、施設や設備等を継承する上で次のような条件が満足されることを前提としている。

- 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具体的に立案しそれを実行するとともに、その事実を国民に向け発信し、自己改革の進展について国民の理解が得られるよう努めること。
- ②動燃は、現在実施している業務内容を全面的に点検し問題点や将来の課題等を抽出するとともに、各部門ごとにそれらに対する具体的な対応計画を策定した上で業務引継書を作成し、新法人への引き継ぎの準備を進めること。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と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て新法人に引き継ぐよう準備を進めること。

動燃改革問題と科学技術庁及び原子力委員会との関連については、委員会報告書において、「本委員会の使命は、動燃にかかわるものであり、ここでは、動燃の改革に不可避的に関連してくる場合においてのみ原子力委員会や科学技術庁について言及するものとするが、当然原子力委員会および科学技術庁も、それぞれ本件に関して何らかの反省の上に立って対応がなされるものと本委員会は期待するのみならず要請もする」とされている。当作業部会においても、動燃改革検討委員会と同一の立場をとり、負託された作業に不可避的に関連する事項に限定した。

つぎに、当作業部会の作業の範囲に関しては、作業の結果が、逆に、委員会報告書で指摘されている「新組織の裁量権の拡大」によってマイナスにならないようにしなければならない。新法人の基本

構想を示すに当たっては、ある程度は具体的な姿を描かなければならないことから、本来は新法人の裁量権に委ねられるべきことについても言及せざるを得なかったところがあるが、基本的には、委員会報告書によって与えられた指針、すなわち「新組織に想定される体制」をもとにその作業の範囲を特定した。

当作業部会に負託されたことのひとつに、平成9年12月中に予定されている平成10年度の概算要求の政府原案と新法人の設置に関わる法案の作成に当たって必要となる関連事項を検討することがある。特に、本報告書の大きな目的はその点にある。新法人が重点的に取り組むべき事業、事業計画の策定方法等の経営の要件、新法人の組織体制の3点に関し本報告書が言及しているのはそのためである。なお、委員会報告書において整理縮小すべきとされた事業に関する具体的検討は地元との関連等があることから、当作業部会の作業の外とされている。また、日本原子力研究所をはじめとする関係機関との事業の分担や協力の具体的方法についても、当作業部会の作業の範囲を超えているものと判断したが、それらについては、新法人の事業計画に少なからず関係することから、関係機関の間や原子力委員会の場で早急に検討されることを期待したい。

委員会報告書に示されている改革の要諦は、一言でいえば「経営の不在」の解消であり、そのために、経営者の強力なリーダーシップと組織としての使命の国民への発信の重要性が指摘されている。国の法人は国の予算の下で運営されるため種々な指導と監督の下におかれるのは当然である。その下でという制約はつくものの、経営に最大限の裁量権を与えるべきであるという委員会報告書の勧告は、反面においてそれだけ組織に大きな責任が課せられているのであり、それが国民に対する使命の発信義務であることを併せて合意するものと、当作業部会は理解した。

新法人は、安全性に関し特別の配慮を払いつつ競争力をもつ核燃料サイクル技術の研究開発に取り組むことを負託されている。とくに安全確保や危機管理の面で社会的に大きな責任を負っているので

あり、この点は、新法人の特殊性ともいってよいであろう。この点での社会的責任に問題があったことが動燃改革の直接的動機であったことを想起すれば、新法人においては、その原因の本質的除去を目指して、社会要請への感受性とアカウンタビリティの高い運営組織とし、社会に開かれた体制への自己改革をいわば自律システム化できる組織とすることが不可欠であり、そのためには、国民との双方向の情報交流にとくに努める必要があることを、本報告書では強調した。

新法人の中核的な研究開発課題は、高速増殖炉及び関連する核燃料サイクル技術とサイクル廃棄物の環境保全技術の2つの分野に集約されるが、いずれの分野も21世紀に向けた長期的課題であり、新法人は、関連する動燃の事業を継承しつつ長期的展望にたってこれらの課題に取り組む必要がある。ここでの長期的展望とは、大競争時代の到来や環境主義の台頭という世界的趨勢に加え、財政事情の逼迫化等の国内情勢の変化を視野に入れてという意味であり、動燃のこれまでの事業の進め方では、このような状況の変化に対応できていないという指摘が委員会報告書にあることを忘れてはならない。新法人においては、このことを十分に自覚し、新しい事業展開を図る必要があることも、本報告書が強調した点である。

第1部 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、世界の諸情勢の変化に対応して、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枢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。

新法人は、短期的には動燃の事業を継承し安全確保と環境保全に留意しつつ事業の円滑な移行を図る必要があるが、中長期的には競争力ある技術の開発に向けて着実に成果が上げられるよう展望を持って研究開発を進める。

また、新法人は、事業の内容に関し国民に対し説明することに特に努め国民の理解を広く得るとともに、国内外の状況の変化を的確に把握しつつ、社会の要請に適切に対応した研究開発成果の技術移転を図る。

以上を基本とし、新法人の事業の考え方を以下に示す。

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事業を見直すとともに、高速増殖炉懇談会報告書（以下「懇談会報告書」という。）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、その燃料製造及び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原子力の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等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、「原子力開発利用長期計画」においてこの観点から有効とされているマイナーアクチニド燃焼等の新たな領域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、システム設計技術、ナトリウム技術等の課題があり、「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」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。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ることから、新法人においては、民間への技術移転を進めるとともに、民間事業を支援しこれに協力する役割を担うことを重視しつつ必要な研究開発を進める。この観点から、東海再処理工場の軽水炉燃料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、人材の移転を含めた関連する技術移転の積極的な推進や、人材の養成訓練等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の撤退に伴い、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]

新法人においては、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ことが重要である。このため、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目的とする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として提供する。

〔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际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

まないとされた基礎研究については、適切に評価した上で、日本原子力研究所等の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人材の移転も十分に考慮する。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

委員会報告書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に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開発課題を枢要技術として特定し、その研究開発に重点的に取り組むとともに、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、共同研究等を積極的に進めることが必要である。

(1) 枢要技術への重点化

- ・委員会報告書は、5か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。
- ・枢要技術の選定に当たっては、原子炉と核燃料サイクルの全体を俯瞰するとともに、開発レベルの進展と取り巻く状況の変化を的確に把握する。更に、他の産業分野における先端的な技術進歩や最新の開発方法を積極的に導入するなどにより、十分なコスト意識をもって研究開発を進める。

(2) 外部研究人材の活用

- ・関連する研究開発が他の民間を含めた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、委託研究や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、大学との緊密な協力や共同研究を進める。
- ・更に、大学等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、任期付任用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。

(3) 合理化目標の設定

新法人においては、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年間程度にわた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。

4. 事業計画

新法人においては、後述するように、新法人の発足後、理事長は、その裁量の下に早期に「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。その際、以下について十分な配慮を必要とする。

- ・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持ち、従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。

- ・中長期事業計画には、整理縮小事業も含め、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思い切った重点化を図るとともに、安全確保、廃棄物管理、メンテナンス等に十分配慮した計画とすることが重要である。

第2部 新法人の経営

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を明確化するとともに、国民に対し常に組織としての使命等を発信することに努め、また、外部評価メカニズムを導入するなどにより、経営の透明性やアカウンタビリティを確保すること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. 経営の要件

新法人が具備すべき経営に関する基本的な要件として以下を提案する。

(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「原子力開発利用長期計画」等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」等において明確化されることが重要であり、その内容としては、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が考えられる。

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、

- 個々の業務の計画、内容等を極力客観的な形で記述する。
- ・ 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ことができる。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、業務執行への関与は必要最小限とするとともに、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

- ・ 理事長は、外部評価の一環として、毎年度の業務の執行結果と中長期的な事業の達成状況について経営審議会に報告し意見を聞く。また、理事長は、その結果を科学技術庁に報告する。
- ・ 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) 経営の透明性確保

①経営審議会

- ・ 経営の透明性と社会性の確保とともに経営に対する外部評価メカニズムを導入するため、理事長の諮問機関として「経営審議

会（仮称）」を新法人に設置する。

- ・経営審議会は、理事長の諮問を受け、経営に関する重要事項について審議し、意見を述べる。
- ・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。
- ・経営審議会の審議結果は公表する。

②研究開発の外部評価

新法人においては、民間等外部の専門家による外部評価委員会を設置し、研究開発の事前・中間・事後の専門的評価を実施する。その際、民間ニーズやコスト意識の観点からの評価に配慮する。

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、公開シンポジウムを定例化して開催する。シンポジウムにおいては、事業の成果等を公表し国民に広く意見を求め、双方向の情報交流を行う。

(4) 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への周知を図る。

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

目標管理制度等を活用し、個々の職員に中長期事業計画、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業務の範囲と目標を明確にして、職員の責任と意欲のある業務遂行体制を確立する。

(5) 経営による安全強化

新法人においては、安全確保と危機管理を経営の最優先とし、理事長を頂点とする責任体制を明確化する。特に、事故や異常が発生した場合、原因究明のための事故解析を徹底するなど事故に学ぶという姿勢を貫くとともに、報告義務の履行や情報の公開を徹底する体制を整備する。更に、一般防災の面や社会性等も考慮した安全思想の再構築を図る。また、運転管理部門を中心に安全確保と危機管理に必要な資源を事業計画において確保するとともに、その最適配分を行う。併せて、業務品質保証活動等を通じ、安全確保と危機管理に関する業務の継続的な向上を図る。

2. 経営の機能強化

経営の機能強化について、その実現に向けた具体的方法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、新法人発足時の基本的な強化策として以下が考えられる。

(1) 経営体の機能強化

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

新法人の経営に係る事業所横断的な業務を担当する経営企画、安全推進等の部門は本部制とし、また、現場責任の重視の観点から各事業所の長の権限を強化し、これらの長には極力理事クラスを充てる。

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、「経営企画本部(仮称)」を設置する。

(2) 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

- ・新法人においては、役員との意見交換を通じて経営方針の共有を目指す全職員を対象とした「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させるなど、自己革新の意欲の醸成や学習機能の強化を図る。
- ・また、管理職は、職場における日常の業務遂行を通じての教育

(OJT) プログラムを作成し、職務遂行上必要な技能・知識のみならず、職務に取り組むにあたっての姿勢・考え方・心構え等を含む教育指導を行い、職員の意識改革を図る。

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改革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。

(3) 人事管理

①管理職人事制度の刷新

- ・ 動燃においてマネ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するとともに、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、管理職には豊富な経験と広い視野が求められることから、外部出向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

動燃においては、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、事務系職員等の職種の特性を人事評価に反映させること等が求められている。新法人においては、業務特性に配慮し、資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、各職制の職員全員が高いモラルと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。

(4) 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。

第3部 新法人の組織体制

新法人においては、理事長の裁量の下に事業の遂行に必要な組織体制を確立する必要があるが、新法人発足時の組織体制として以下が考えられる。

1. 安全確保の体制

新法人においては、委員会報告書、一連の事故の原因究明状況等を踏まえ、現場責任の確立を基本とし、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

動燃における一連の事故に対する反省の一つとして現場の責任ある一貫した指揮命令系統の確立が課題となっていることから、新法人においては、現場責任の確立の観点から、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、既に原子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

- ・動燃の原子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や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不明確であり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。

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とともに、自ら整備する一般安全等共通事項のデータベース等、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連携させ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。
- ・事故時対応として、現地対策本部の設置による明確な指揮命令システムの確保等とともに、現場の事故処理が迅速かつ安全に行われるよう遠隔システムの開発等によりハード・ソフト両面から作業員に対する支援を強化する。また、想定しうる事故を現場の責任者が常に自覚し責任を持って対応できるよう、マニュアル等の整備とともに管理職の教育訓練を強化する。

(3) 設計管理、設計審査の強化

「もんじゅ」事故の教訓として、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。

2. 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、国民及び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、技術系

職員の教育・訓練と併せ人文・社会科学系人材の任用を含め、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

- ・法人としての各種一般情報を着実に公開し、また、経営審議会の審議結果等経営に関する情報を逐次公表するとともに、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。
- ・インターネット等の活用を中心として、情報の内容の充実・平易化、アクセス性の向上等を図り、国民一般に理解されやす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、新法人の事業計画等を説明するとともに意見交換を行い、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、オビニオンリーダー等との対話等、草の根的な活動を組織的に実施し、立地地域住民の声を事業所運営等に反映させる。
- ・地元との一体感を醸成するため、イベント等への事業所としての組織参加とともに職員の積極的参加を奨励する。
- ・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又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、委託研究、共同研究を通じ、民間との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。

3. 新法人の当面の組織

新法人の組織については、理事長の裁量の下に、内外の情勢変化、業務の進捗状況等に応じて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、センターとして関連施設の統合を図り、センター長に運転管理、施設運営等に関する責任と裁量権を一元化する。

(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調整中であるが、内容としては、現動燃本社の管理・支援部門の人員を大幅削減し、また、整理縮小事業等の事業見直しによる人員減を図る一方で、委員会報告書の指摘に従い、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する。

検討のための参考資料

1. 総括

- 改革案の作成に当たっての基本的枠組み
- 動燃改革検討委員会報告書を受けた作業部会の検討内容
- 動燃改革検討委員会報告書の主要点

2. 事業

- 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
- 新法人に想定される要員の推移

3. 経営

<事業計画>

- 事業計画のフロー（案）
- 基本方針のイメージ
- 中長期事業計画のイメージ

<透明性>

- 経営審議会（仮称）について（案）
- 研究開発の外部評価のイメージ
- 公開シンポジウムのイメージ

<意識改革・人事制度>

- 新法人における意識改革活動のイメージ
- 人事制度刷新の項目と検討方向

4. 安全

- 新法人における安全確保体制（案）
- 危機管理体制の整備（案）

5. 社会に開かれた体制

- 透明性の確保と地域住民との情報交流（案）
- 開かれた研究開発体制（案）

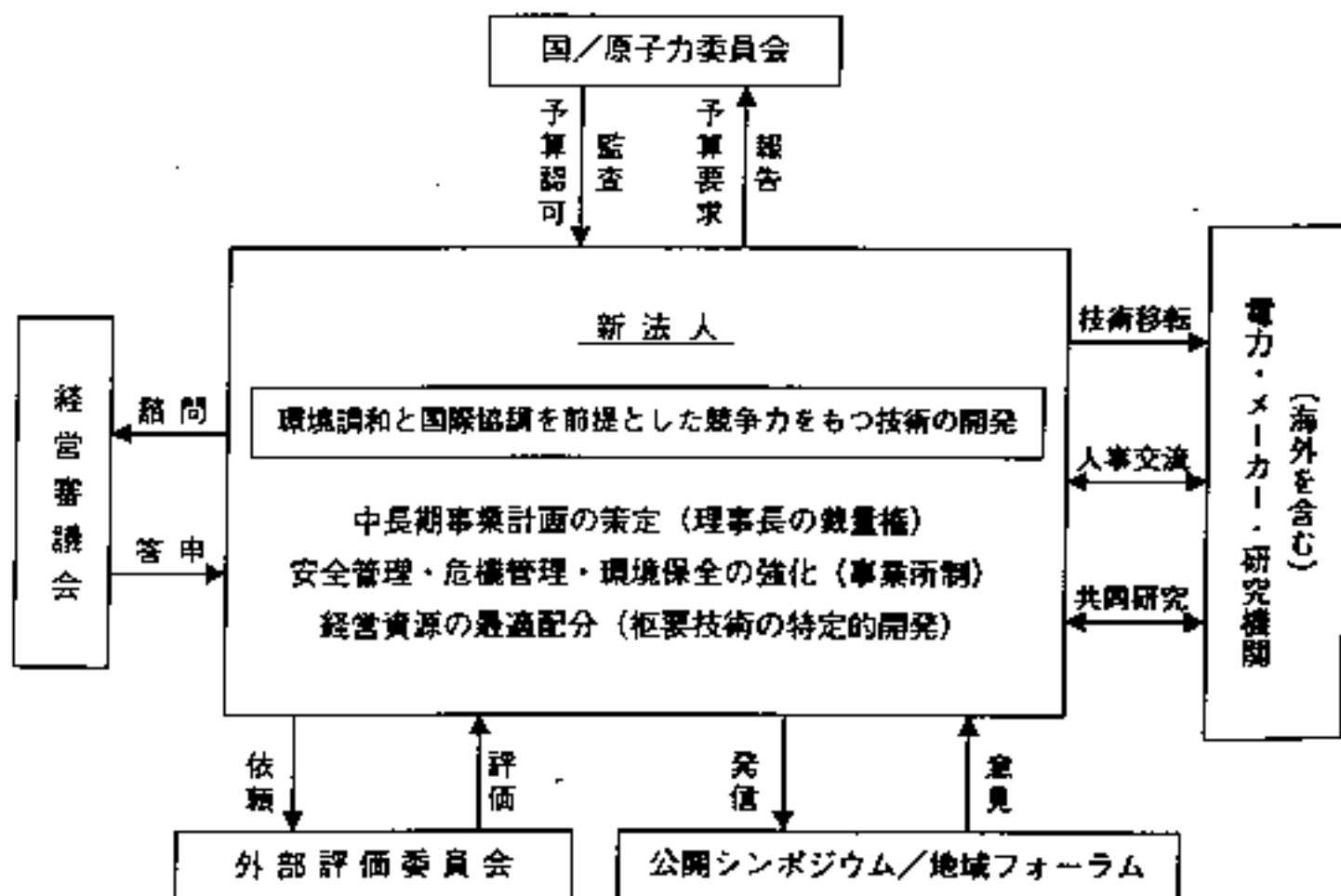
6. 組織

- 組織参考図（案）

改革案の作成に当たっての基本的枠組み

新法人の使命：競争力をもつ核燃料サイクル技術の開発
研究開発成果の将来世代の人類への提供
与えられた経営資源の下での事業計画の最適化
事業の円滑な継承と長期的展望にたった研究開発の推進
社会的要請に適應した技術移転

改革の目的：事故原因の本質的除去・国民の負託の実現・異種空間の統合（サイクル全体の俯瞰／開発段階間の連携）・安全確保と危機管理への社会性の付与・状況の変化への対応（コスト意識／リストラ）を可能にする経営とその自己組織化（組織としての使命の発信→組織運営の透明性・アカウンタビリティ）



動燃改革検討委員会報告書を受けた作業部会の検討内容

経営の不在の詳細	1. 安全確保と危機管理 ・安全確保への資源配分 ・情報伝達体制の整備 ・一般防災の強化 ・研究開発部門と施設管理部門の役割分担	・安全推進本部／安全管理部署／安全対策強化費／事業計画 ・安全推進本部／危機管理推進室／情報交流部／地域交流課 ・安全推進本部／データベース化／危機管理推進室／安全管理部署 ・教質本部／事業所制／センター化／経営企画本部
	2. 閉鎖性 ・社会への感受性の維持 ・組織としての使命の発信 ・事故情報の公開・保存・伝達	・経営審議会／経営企画本部／情報交流部 ・公開シンポジウム／地域フォーラム／外部評価 ・経営企画本部／危機管理推進室／情報交流部
	3. 事業の肥大化 ・強力な経営による「リストラ」 ・スクラップアンドビルド	・合理化目標の設定／中長期事業計画の策定／外部評価 ・レベル0,4の整理縮小／計画の適時見直し
改革のデザインの基本 新組織に想定される体制	1. 新組織の目標 ・競争力をもつエネルギー源としての核燃料サイクルを実現	・開かれた研究開発体制／資源の最適配分／格差技術の特定の開発
	2. 最適な構成 ・動燃に蓄積された技術ノウハウと国の内外から入手可能な資源	・人材・ノウハウ・技術・施設の最大活用／外部との共同研究の積極的推進
	1. 開発領域の限定 ・開発レベルによる分類 ・開発推進の方向付け：サイクルの縮小	・レベル1,2,3に限定／それぞれをレベル2,3,4にレベルアップ ・環境調和と国際協調／高速増殖炉及び関連サイクルとサイクル廃棄物環境保全
	2. 安全確保と危機管理体制 ・運転管理部門の重視 ・品質保証の考え方の徹底 ・事故原因の把握と分析、安全対策への反映 ・地域連携、緊急医療を含む危機管理体制の整備	・権限の一元化／運転部門の強化／職員を中心とした責任の明確化 ・業務品質保証活動の推進／事業所部門によるISO9000等の認証の取得 ・安全推進本部／安全支援部門の強化／環境保全の充実 ・危機管理推進室／情報交流部／地域交流課
	3. 社会に関わった体制 ・地元との共生／広報体制の充実 ・情報公開の徹底／事故報告の強制 ・民間との人事交流／特定の研究者制度の導入 ・国際共同研究の企画／世界的拠点化	・本社移転／教質本部／情報交流部／地域フォーラム／問い合わせ窓口 ・情報交流部／危機管理推進室／データベース化／インターネット ・外部との人事交流計画の策定／任期付き任用による短期研究員制度の充実 ・国際協力センター／安全管理、危機管理の国際的情報交換／核不拡散協力
	4. 専門性の均衡と研究者の裾張り ・広い分野の人材の均面的配置 ・大学における原子力研究の活性化	・理系・人文系の均衡的配置／外部との人事交流の推進 ・共同プロジェクトの推進／任期付き任用による短期研究員制度の充実

動燃改革検討委員会報告書の主要点

第1部「改革の基本認識」に述べられている主要点

1. 事故原因の本質的除去
2. 国民の負託の意味とその重要性の認識
3. 取り巻く情勢の変化の認識
4. 原子炉と核燃料サイクルという異種領域の統合
5. 研究・開発・実用化の異種段階間の有機的連携
6. 安全確保・危機管理・社会性の自律システム化
7. 「競争力を持つ技術」の開発
8. 一般産業分野の技術進歩の導入
9. 経営の不在

第2部 第1章2.「経営の不在の詳述」に述べられている主要点

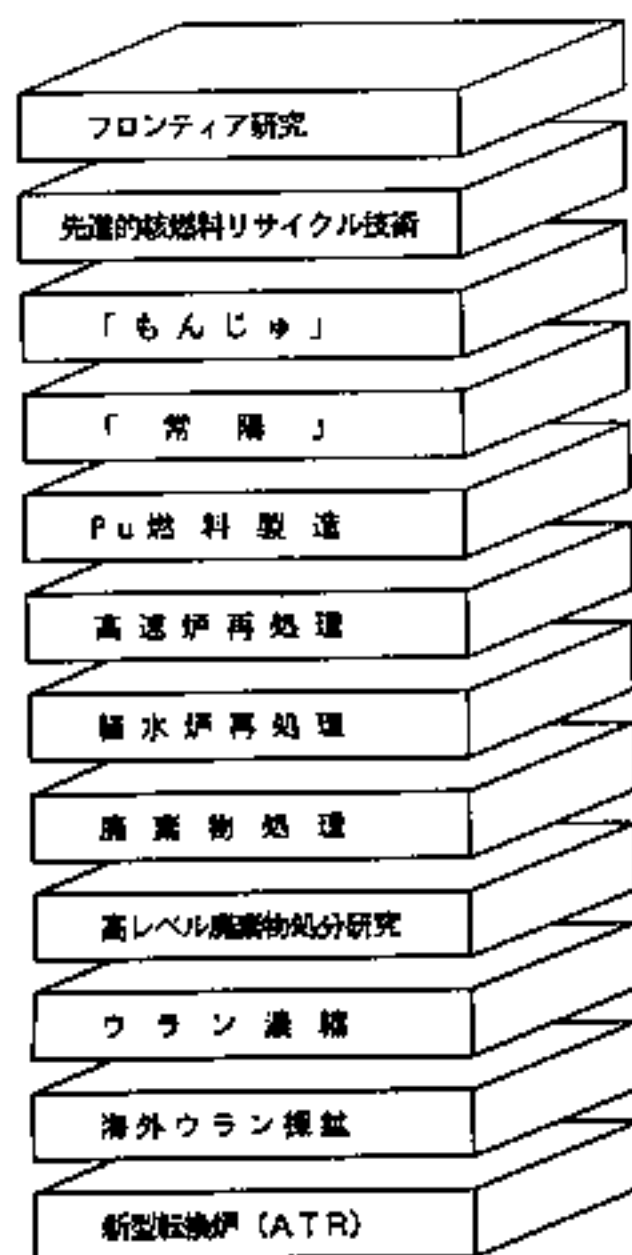
1. 安全確保と危機管理
 - ・安全確保への資源配分の充実
 - ・情報伝達体制の整備
 - ・研究開発部門と施設管理部門の役割分担の明確化
2. 閉鎖性
 - ・社会的要請などへの感受性の維持
 - ・不断の自己評価と適正な外部評価による「組織としての使命」の発信
 - ・事故による重要情報を散逸させない経営
3. 事業の肥大化
 - ・強力な経営による「リストラ」
 - ・スクラップアンドビルドが基本

第2部 第2章1.「(改革の) デザインの基本」に述べられている主要点

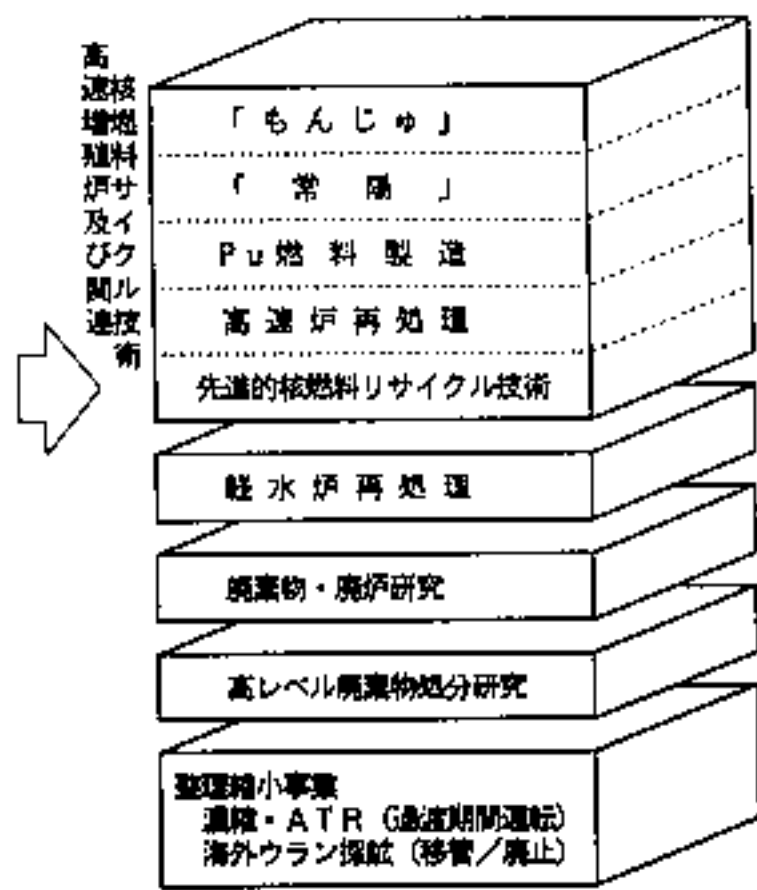
1. 新組織の目標
 - ・必要な安全確保を条件として、競争力をもつエネルギー源としての閉じた核燃料サイクルをできるだけ速やかに実現
2. 最適な構成
 - ・「動燃に蓄積された技術及びノウハウ」と「国の内外から入手可能な資源」

第2部 第2章3.「新組織に想定される体制」に述べられている主要点

1. 開発領域の限定
 - ・開発レベルによる分類：レベル1、2、3に限定
 - ・開発推進の方向づけ：サイクル全体の俯瞰
2. 安全確保と危機管理の体制
 - ・運転管理部門の重視
 - ・品質保証の考え方の徹底
 - ・事故原因の把握と分析、安全対策への反映
 - ・地域連携・緊急医療などを含む危機管理体制の整備
3. 社会に開かれた体制
 - ・地元との共生／広範体制の充実
 - ・情報公開の徹底／事故報告の強制
 - ・民間との人事交流／特定の研究者制度の導入
 - ・国際共同研究の企画／世界的拠点化
4. 専門性の均衡と研究者の裾の広がり
 - ・広い専門分野の人材の均衡的配置
 - ・人材の裾野の拡大／大学における原子力研究の活性化



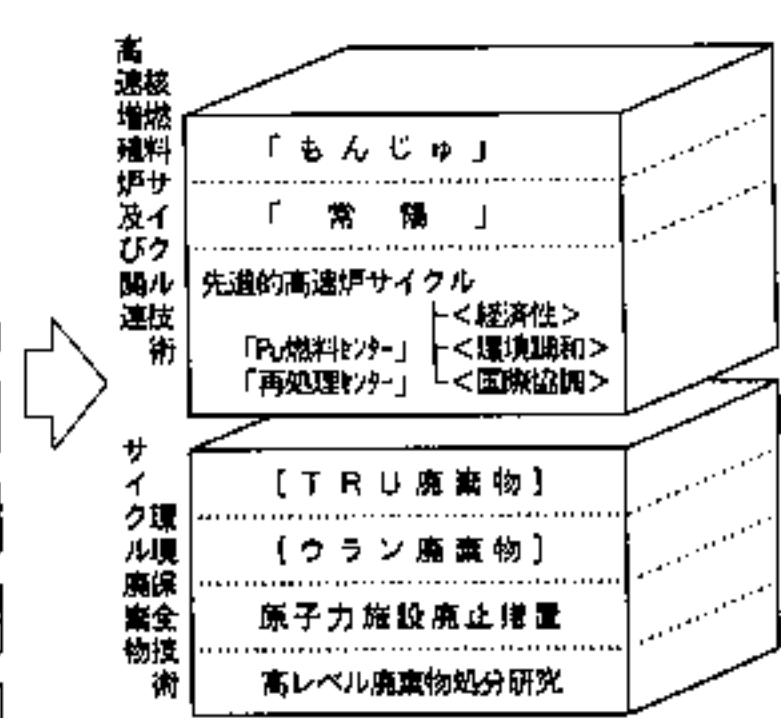
〔現状（動燃）〕



〔新法人発足時〕

新法人に想定される事業展開

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的研究開発の推進を図る)

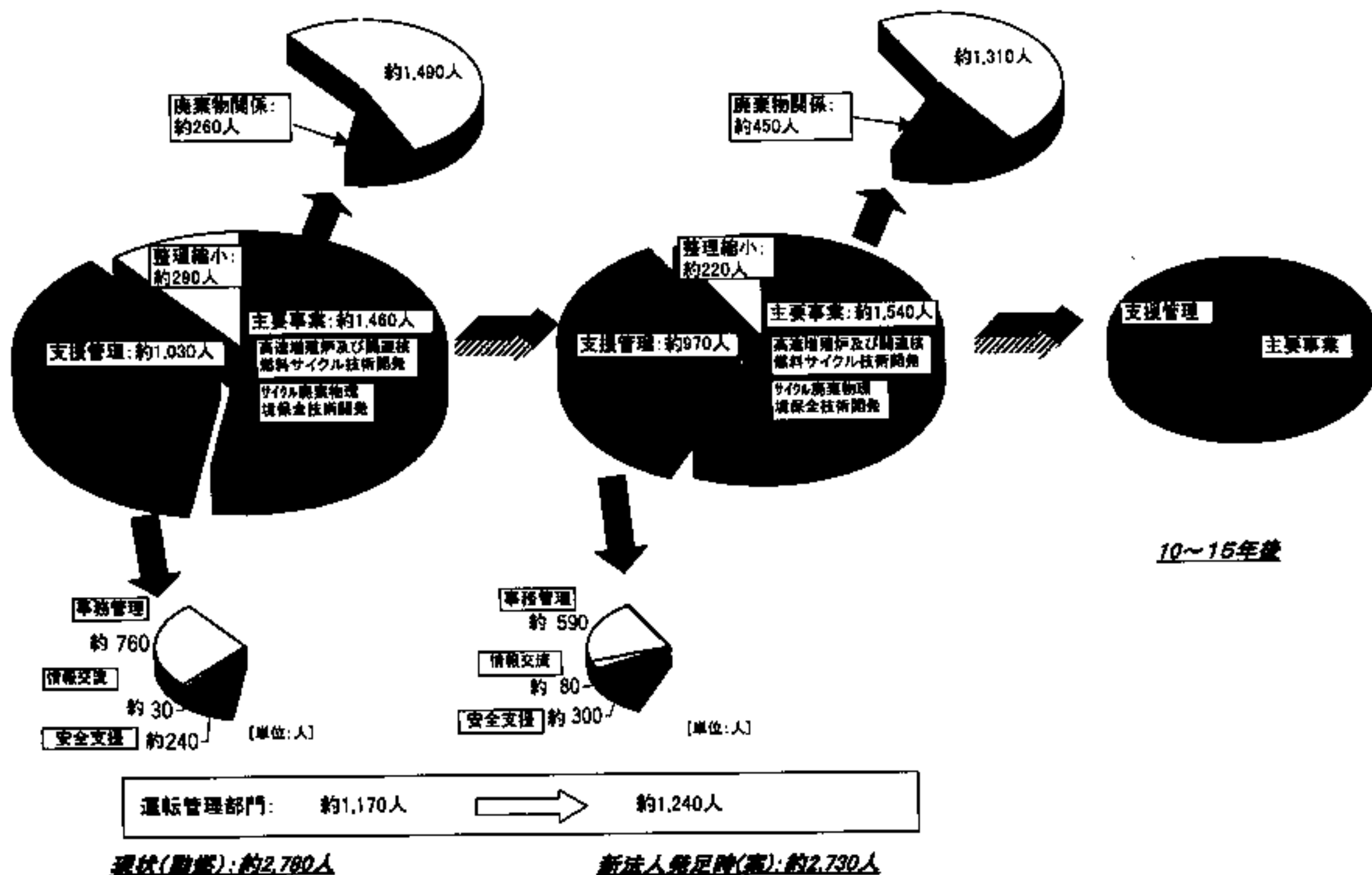
1. 「もんじゅ」
2. 「常陽」の改造とM K-Ⅲ炉心による高速増殖炉の燃料材料開発
3. ナトリウム漏えい火災対策などの高速増殖炉安全工学技術の研究開発
4. 「プルトニウム燃料センター」での燃料製造及び燃料製造技術の移転
5. 「再処理センター」
6. 先進的核燃料リサイクル技術の研究開発のための施設改造
7. 炉とサイクルを統合化した先進的高速炉サイクルシステムの研究開発

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T R U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

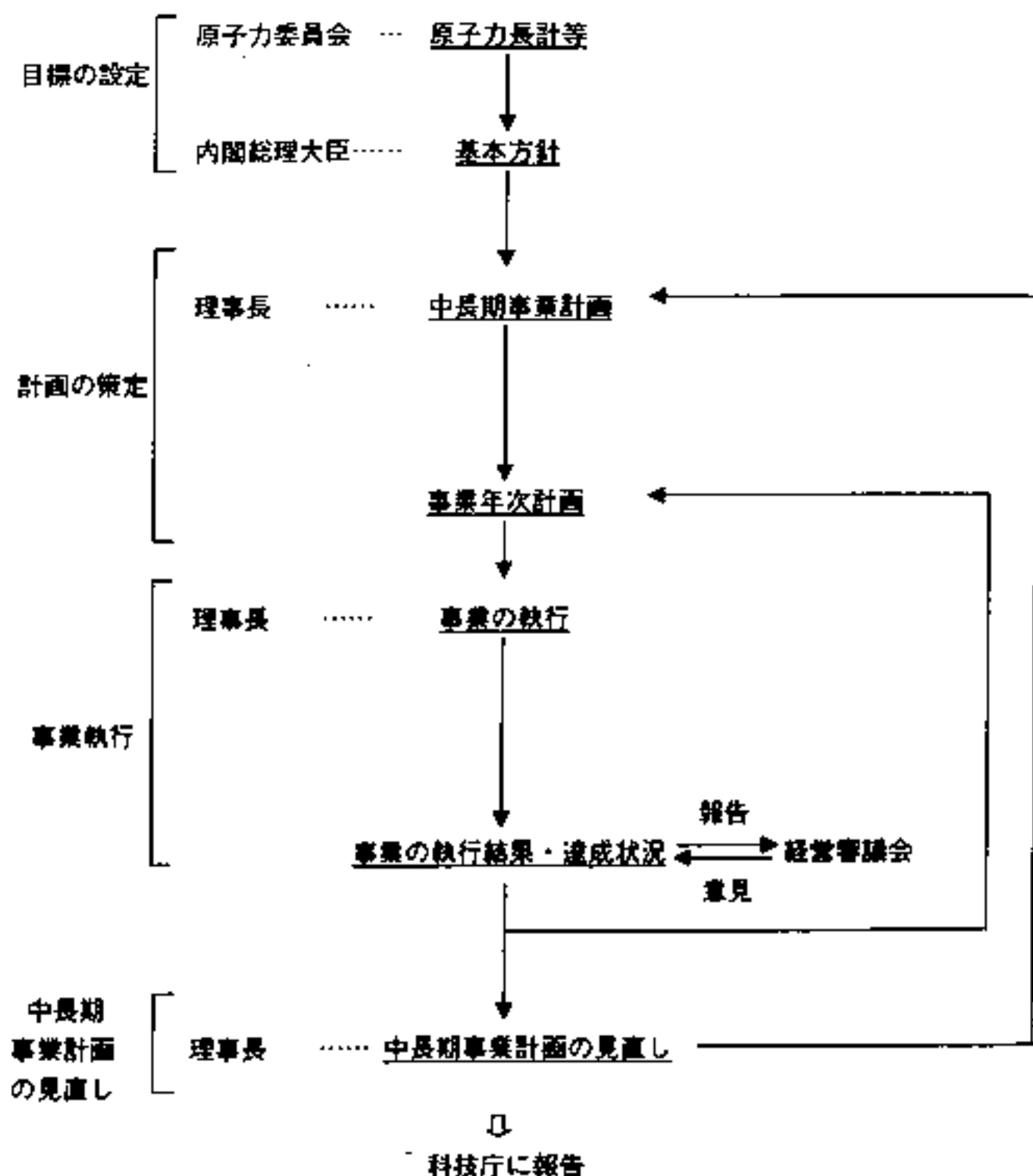
Ⅲ-3 整理縮小事業

1. 「ふげん」の過渡期間運転
2. ウラン濃縮D P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



新法人に想定される要員の推移

事業計画のフロー（案）



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、経営方針及び事業計画に関して、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、経営審議会の意見を聴き、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建立すべき旨を記載

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な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

- ・情勢変化の把握
- ・事業遂行にあたっての経営方針
 - － 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	事業年次計画
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ヶ年程度	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（案）

1. 設置の背景、必要性

「国民、国の政策、社会等との乖離を未然に防ぐ」ことの必要性を委員会報告書において指摘されていることを受け、学会・産業界等の有識者で構成される経営審議会（仮称）を設置し、経営の透明性・社会性を確保するとともに、経営に対する外部評価メカニズムを導入する。

2. 任務と機能

- ・審議会は、理事長の諮問を受け、経営に関する重要事項について審議し、意見を述べる。
- ・審議会は、必要に応じ理事長に対し意見具申を行うことができる。
- ・審議会は、原則として、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。

研究開発の外部評価のイメージ

1. 目的

新法人の研究開発について、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、企業等の専門家、有識者で構成する外部評価委員会（仮称）を新法人に設置し、専門的評価を実施する。

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、必要に応じて、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など国民との情報交流を推進する。

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）

新法人における意識改革活動のイメージ

意識改革（動燃改革検討委員会報告書より）

意識改革の基本

- 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持ち、従って完全な責任を担うこと
- 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

意識改革の方策

- 職員の裁量と業務分担の明確化
- 目標の共有化
- 人事交流による開放性の確保
- 研修等による革新的な風土の形成

キーワード

国民の負託
新法人の目標・経営理念
安全
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

意識改革方策

<教育研修面から>

意識改革に関する教育研修の実施

〔ねらい〕 安全意識の醸成、目標の共有化、管理者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
全職員を対象に、新法人の経営目標、事業計画等に関して研修を実施し、意識の浸透を図る。
- ②管理者マネジメント研修
管理者のマネジメント能力向上のための研修を実施し、組織風土の改革、円滑な組織運営を目指す。
- ③外部派遣研修
管理者を中心に外部組織（異分野にも配慮）に派遣し、意識の活性化、視野の拡大等を図る。
- ④管理者によるOJTの徹底
日常の業務遂行を通じて、部下に職務に取り組む姿勢、考え方、心構え等を指導し、意識の改革を図る。

<人事評価面から>

目標管理制度の導入

〔ねらい〕 全社的視点での自己の立場、役割、責任の自覚と改革の評価

〔実施概要〕

- ①全社的な目標・方針と十分な連携を図った上で、各職員に業務目標を立てさせ、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権限（裁量）の委譲により、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。

<人事交流面から>

他機関との双方向の人事交流の実施

〔ねらい〕 閉鎖性の排除、意識の触発、職場の活性化

〔実施概要〕

- ①電力、メーカー、大学、地元自治体等との相当規模での人事交流計画（研修的位置づけのものも含む）を策定し、新法人において定期的に実施していく。なお、その際は、異分野の組織・人材からの意識の触発の機会充実に考慮する。

<品質保証活動面から>

ISO品質保証認証の目標化

新法人においては、ISO-9000等の品質保証認証を一つの目標とすることにより、意識改革の推進にインセンティブを付与し、継続的な意識改革を実行していく。

方策案提出 実施結果報告

意識改革推進委員会

- <設置趣旨>：職員全体の意識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「意識改革推進委員会」を設置し、実効ある推進体制を確保する。
- <構成>：理事長を委員長とし、その他外部の学識経験者、専門家等及び新法人理事、部長クラスを構成員とする。
- <役割>：①意識改革方策の妥当性、有効性の検討
②意識改革方策の実施結果の評価（効果の確認等）、担当箇所へのフィードバック
③事業の進展、外部情勢の変化に伴う意識改革ニーズの見直しの検討

評価結果
フィードバック

意識改革ニーズの見直し

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）」の二つの人材群に分け、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（on the job training）等に活用する。
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。

新法人における安全確保体制（案）

社会性を考慮した安全思想の再構築

意識改革

- 安全に対する社会的要請の認識
- 安全風土の醸成

経営による強化

- 安全理念の再構築
- 理事長を頂点とする責任の明確化
- 資源の確保
- 明確な安全の事業計画の策定
- 危機管理体制の整備

運転管理部門の強化

- 責任の明確化と権限の一元化（他部門関連施設の統合と指揮命令系統の一元化）
- 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（運転管理部門等における人事交流）
- 施設安全情報の整備
- 老朽化施設等の計画的整備対応
- 現場教育・訓練の強化

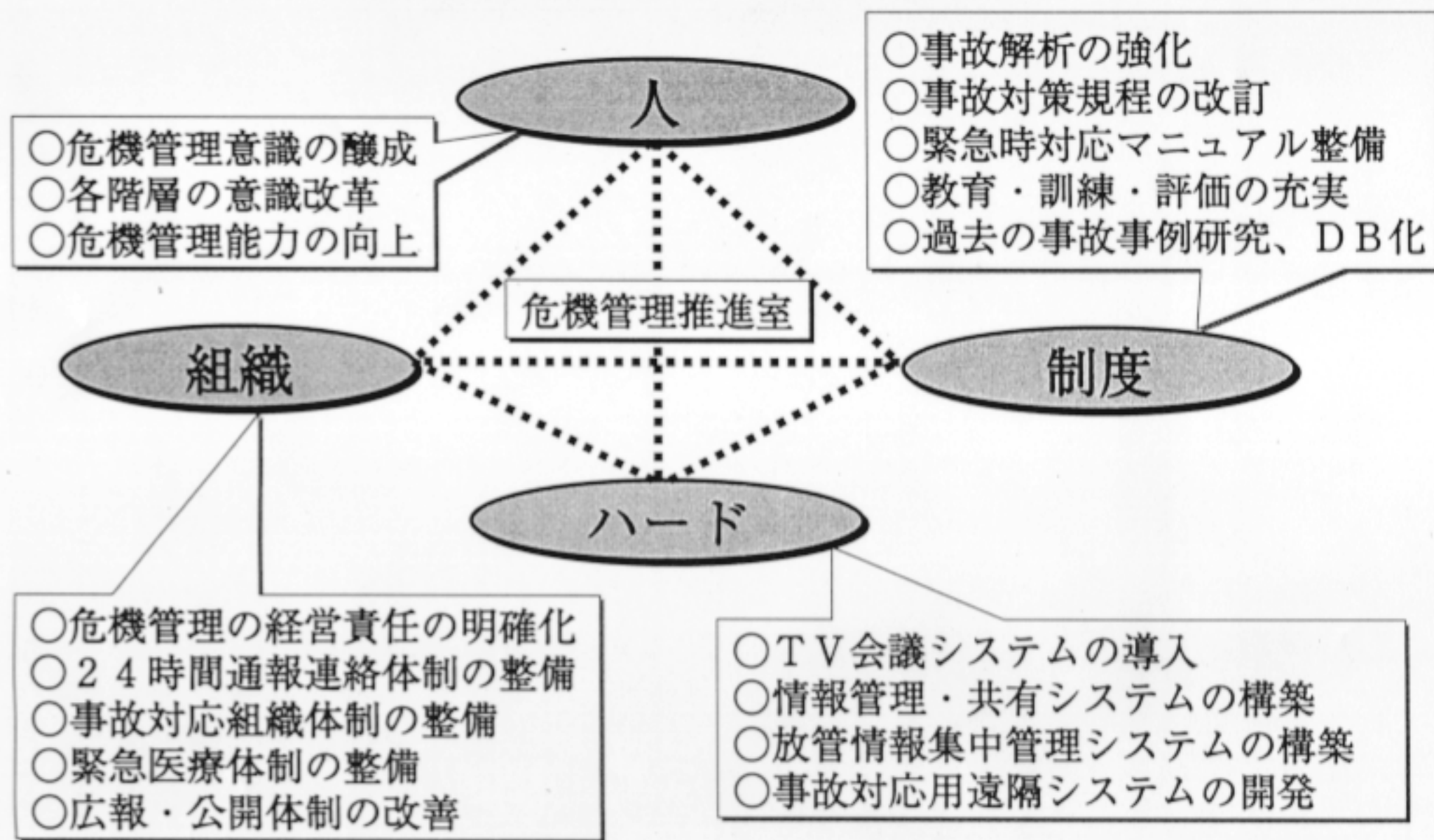
安全確保の基盤整備

- 安全強化の水平展開
- 安全総点検等施設・設備の改善、老朽化対策、インフラ整備
- 安全点検機能の強化（安全性のクロスチェック、緊急医療等）
- 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（安全教育及び防災訓練の推進、各種安全専門委員の強化、外部専門家の招聘）
- 法令に基づく技術基準の適合性確認への支援

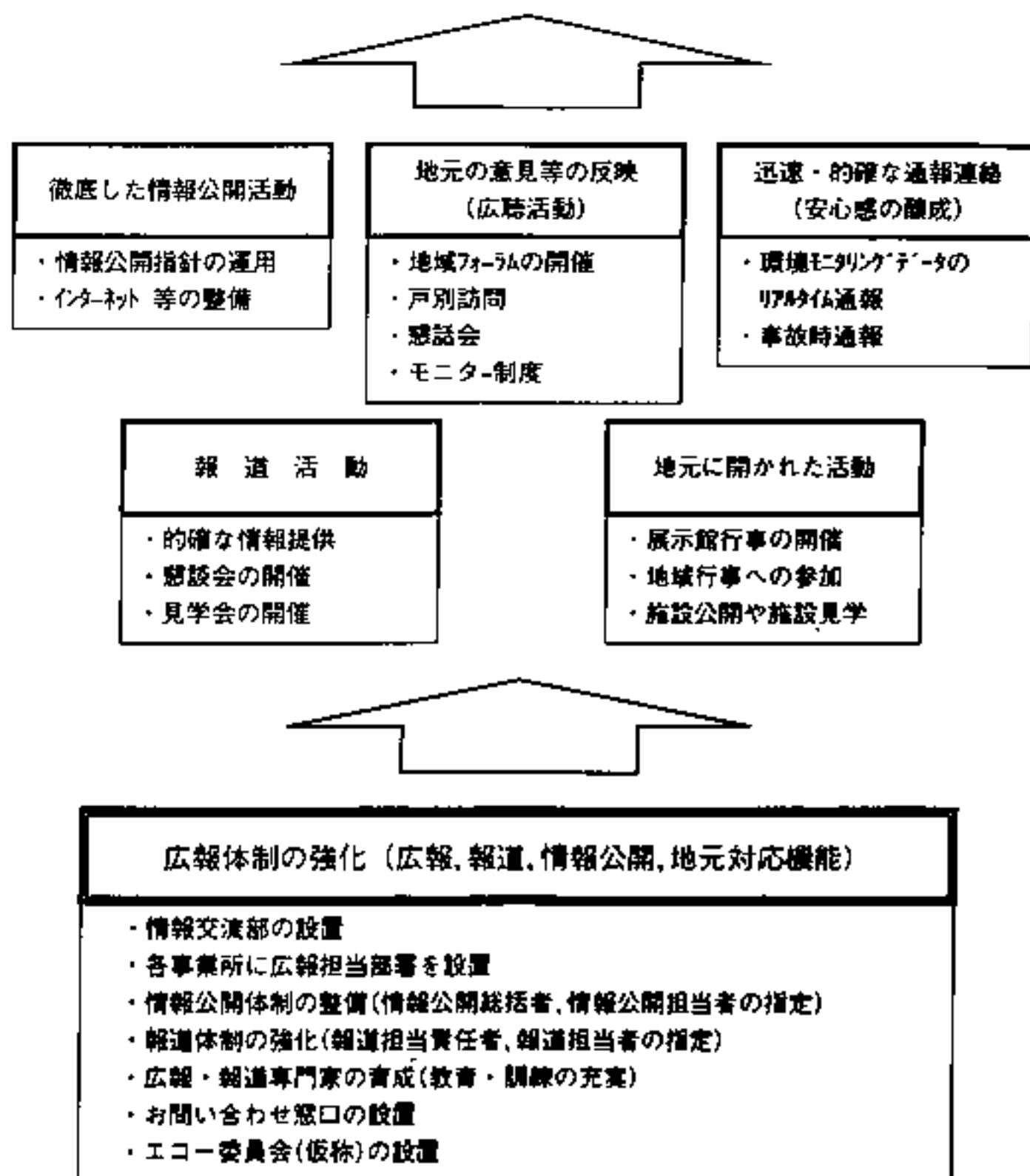
業務品質保証活動の推進

- 安全の経営理念の浸透（理事長診断）
- 安全の継続的改善（PDCA サイクル：Plan、Do、Check、Action）
- 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）

危機管理体制の整備（案）



透明性の確保と地域住民との情報交流（案）



開かれた研究開発体制（案）

広く国内外の各専門分野の人材を結集し、均衡よく配置された体制で研究開発を進めるとともに、研究開発成果の積極的な発信、展開を図る。また、国際貢献を積極的に推進し、核燃料サイクルの世界的拠点となることを目指す。

1. 他分野の技術成果の活用

双方向情報交流の促進⇒他分野の優れた技術成果を活用
（最新技術に関する民間企業との人事・技術交流制度も検討）

2. 開発成果の社会への還元

- ①プロジェクト開発成果の円滑な技術移転⇒原子力関連分野への活用
- ②汎用技術の展開事業⇒他の一般分野を含む幅広い分野への活用促進

3. 国際貢献・国際協力

国際協力を推進する組織を教員本部に設置
高速増殖炉、核不拡散技術等の国際拠点化を目標
安全性、危機管理等に関する情報交換、人材交流
国際特別研究員制度、原子力研究交流制度等の充実

4. 任期付任用制度の導入

任期付任用制度を新規招聘制度として積極的に活用（範囲拡大、受入拡大）

5. 大学等との連携

- ①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の確立
- ②給付制度の充実／導入
 - イ) 先行基礎工学研究協力制度の充実
 - ロ) 博士研究員制度の充実
 - ハ) 連携大学院制度の導入

6. 施設の有効活用

原子力以外の他分野にも施設・設備を開放⇒施設の有効活用の促進

新法人作業部会等の設置について

平成9年8月6日
科学技術庁

1. 趣旨

動燃改革検討委員会の報告書を踏まえ、動力炉・核燃料開発事業団の改革を推進するとともに、新法人への改組の具体化を図るため「新法人作業部会」を、また、これを補佐するため「新法人タスクフォース」を、関係各界の協力を得て科学技術庁に設置する。

2. 新法人作業部会の事務

- (1) 新法人の経営、組織・人事、安全強化、開かれた体制整備等新法人の具体的組織体制に関すること。
- (2) 新法人が実施すべき事業の計画に関すること。
- (3) その他、意識改革等動力炉・核燃料開発事業団の改革の推進に関すること。

3. 新法人作業部会の構成

- (1) 構成員は別紙のとおりとし、若干名の学識経験者からなる顧問を置くことができる。
- (2) 構成員及び顧問は、必要に応じて追加することができる。

4. 新法人タスクフォース

- (1) 新法人タスクフォースは、動燃改革検討委員会の報告書を踏まえ、所要の個別事項について調査検討を行う。
- (2) 新法人タスクフォースに統括チーム及び個別課題チームを置く。

5. 期間

平成9年8月6日から、概ね新法人の発足までとするが、具体的な改革の進捗状況に応じ、適宜見直しを行うものとする。

6. その他

作業の進捗状況について、適宜、動燃改革検討委員会に報告し、その意見を聞く。

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