

## 1. 動燃改革 (「動燃改革の基本的方向」(平成9年8月1日動燃改革検討委員会)より)

### 背景

- ① 高速増殖原型炉「もんじゅ」ナトリウム漏えい事故(平成7年12月8日)
- ② 東海再処理工場アスファルト固化処理施設火災爆発事故(平成9年3月11日)

### 《認識された課題》

- ・ 動燃は、基本認識、方法などを異にする「先例のない研究開発」、「原子力であるが故の高い安全性」及び「競争力ある技術の供給」の同時実現という潜在的困難さを内包している。
- ・ 動燃は、自らを取り巻く様々な状況変化に的確に対応できず、この困難さを顕在化し、いわば「**経営の不在**」の状況にあった。

### 「経営の不在」とは、

- ① 資源配分等における研究開発への偏重などにより、「**安全確保と危機管理の不備**」を招いた。
- ② 「**閉鎖性**」から、自らの情報発信を怠り、外界の反応を得るという感受性を失った。
- ③ 「**事業の肥大化**」により、業務や組織の適正な管理が困難となった。

### 改革の方向性

- ✓ 明確に設定された経営の裁量権、明確な事業目標の設定とその的確な評価、新法人の経営体の自己変革と経営の外部評価などを条件とする強力な経営が必要不可欠である。
- ✓ 新法人の事業については、領域を限定する必要がある、新法人が実施すべき事業を特定する。  
(具体的には、実用化の可能性が不明な基礎研究、研究開発が十分に完成した実用化の技術開発は事業から除外する。)
- ✓ 安全確保と危機管理の体制、社会に開かれた体制、専門性の均衡と研究者の拡がり等の体制整備が必要である。

### 具体的な対応方針

- ① **経営の刷新**
  - ・ 原子力委員会の定める**長期計画等に基づく事業目標の策定**
  - ・ **経営体への裁量権の付与、第三者による経営の外部評価の導入**
  - ・ 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し、**科学技術庁は、その業務結果の評価・監査を行うことを基本とする**等
- ② **事業領域の限定**
  - ・ 高速増殖炉開発、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に事業を限定(海外ウラン探鉱、ウラン濃縮研究開発、新型転換炉開発等は、整理縮小)
- ③ **安全確保の機能強化**
  - ・ **研究開発偏重を排し、運転管理部門と研究開発部門を分離する**
  - ・ **運転管理に電力などの民間の能力や経験を活用する**等
- ④ **社会に開かれた体制**
  - ・ 広報・情報公開の強化
  - ・ 他分野の技術成果の活用
  - ・ 本社の立地地域への移転等

# 日本原子力研究開発機構に関するこれまでの組織改革について

## 2. 原子力二法人統合（「原子力二法人の統合に関する報告書」（平成15年9月19日文部科学省原子力二法人統合準備会議）より）

### 背景

「特殊法人等整理合理化計画」（平成13年12月19日閣議決定）の策定

### 《新法人設立の基本的理念》

- ・ 「特殊法人等整理合理化計画」に基づき、日本原子力研究所及び核燃料サイクル開発機構（ともに特殊法人）は廃止した上で統合し、新たに原子力研究開発を総合的に実施する**独立行政法人**を設置する。
- ・ 事業の見直しや固定経費の抑制・削減など管理部門等の重複部門の簡素化・スリム化を徹底して行い、研究施設や設備の相互利用や整理合理化・廃止、事業運営の変更に伴う組織体制の見直しや人材の再配置、予算の重点配分による効率化を実施する。このような整理合理化等は、当然、**現行の事業、予算、組織及び人員の規模の縮減を伴う**ものであるが、それが組織の能力や構成員の意欲の減退につながるようなことになってはならない。民間企業等の例にあるように、**事業の「選択」と限られた資源の「集中」投入**、そして業務運営の効率化により、活力ある事業展開を実現していかなければならない。
- ・ **異なる業務遂行方法が求められる多くの事業を円滑に推進しながら、併せて、各事業所間の有機的連携を確保し、全体として相乗効果を発揮しつつ総合的・一体的に推進することが必要となる。**

### 新法人に求められる組織・運営の在り方

- 独立行政法人制度の趣旨を踏まえた組織・運営体制の確立
  - ・ 法人の自主性及び自律性の最大限の確保
  - ・ 第三者評価機関（独立行政法人評価委員会）による業務運営の定期的評価の実施
  - ・ 独立行政法人会計基準及び独立行政法人監査基準にのっとり適切なかつ公正な財務会計処理及び監査の実施
- 経営の基本的考え方
  - ① 法人全体の統一性を確保するための「強い経営」の必要性  
強力なリーダーシップの下、各事業の明確な目標の設定、業務遂行方法の明確化及び柔軟性の確保、迅速な意思決定と行動、適切な現場の裁量権の確立等に十分に配慮した上で、法人全体の経営の統一性を確保するという困難な課題に対応できる「強い経営」及びそれを支える適切な組織体制の構築が必要不可欠。
  - ② 定期的かつ重層的な評価の必要性  
新法人は、その活動について外部有識者の意見を含めた自己評価を定期的実施し、その結果を広く公表することが必要である。また、国の独立行政法人評価委員会による評価の範囲にもよるが、この新法人による事業の自己評価については、法人全体の全般的評価だけでなく各事業単位の詳細な費用対効果の評価も実施するなど重層的な評価が不可欠。
  - ③ 開かれた経営のメカニズムの導入
    - ①に示した経営を実現するためにも、新法人の長は、**大学、産業界等の第三者からの意見を適切に経営に反映する必要**があり、例えば、新法人の長直属の経営に関する諮問会議を設置すること等により、外部の関係者との十分な協力の下に経営が行える適切な経営体制を構築することが求められる。

# 日本原子力研究開発機構に関するこれまでの組織改革について

## 3. 「もんじゅ」改革（「日本原子力研究開発機構の改革の基本的方向」（平成25年8月8日 文部科学省日本原子力研究開発機構改革本部）

5. 「もんじゅ」運転管理体制の抜本改革、6. 文部科学省の課題 より）

### 背景

- ① 「もんじゅ」保守管理不備の問題（原子力規制委員会保安措置命令の発出：平成24年12月12日及び平成25年5月29日）
- ② 大強度陽子加速器施設J-PARC放射性物質漏えい被ばく事故（平成25年5月23日）\*

### 《認識された課題（「もんじゅ」関連）》

\* 機構改革として、機構の業務の重点化等を実施。

- 安全を最優先とした運転を行うためのトップマネジメントのコミットメントの不在及び組織内の問題意識の共有化の欠如
- 新たな成果の創出を重視する研究開発と安全確保を第一とする運転管理の理念の混在
- 契約業務や原子力規制委員会への対応など電力会社であれば本社が支えている業務について、原子力機構では、全て「もんじゅ」の現場任せになっており、「もんじゅ」運転管理の現場を原子力機構全体として支える体制が不足
- 保守管理部門を中心にプロパー率が低く、外部からの業務協力に依存していることによる、マイプラント意識や志気の低下
- 電力会社からの出向者を単にマンパワーとして活用し、電力会社のノウハウや安全文化を取り入れる体制の欠如
- 複数メーカーとの固定的な契約手続の義務付け等による、業務の肥大化・複雑化及び統合性の欠如

### 改革の方向性

- ✓ 組織トップのマネジメントを強化し、実施主体が自らの責任で安全確保を第一に運転管理を行う自立した体制を確立する。
- ✓ 電力会社のノウハウや安全文化を組織として取り入れた高水準の運転管理体制を構築する。
- ✓ 現在、主要メーカー4社（東芝、日立、三菱重工、富士電機）が受託している「もんじゅ」の保守管理を見直し、メーカーのノウハウを最大限活用した保守管理体制の強化を図る。

### 具体的な対応方針

- ① 「もんじゅ」を理事長直轄の組織とする
- ② 運転管理に専念する発電所組織にスリム化
- ③ 「もんじゅ」に関連する契約業務・新規制基準対応・渉外対応を一元的に支援するための組織を「もんじゅ」から離し、新設
- ④ プロパー率の低い保守管理部門に要員を増強し、マイプラント意識を醸成
- ⑤ 民間発電所の所長級経験者を安全担当役員として登用
- ⑥ 電力会社からの出向者をチームで責任部署に配置
- ⑦ 「もんじゅ」の運転管理に係る原子力機構の職員を電力会社の発電所に半年から一年程度派遣
- ⑧ 取りまとめ業務を特定一社と複数年度契約するなど業務を統合化・効率化

### 文部科学省の課題

- ✓ 機構の独法化以降、中期目標を策定し、法人側に示すだけで、業務運営が機構任せになりすぎていた。
- ✓ 中期目標の設定においても、業務の効率化を重視し、安全を最優先とした業務運営の思想に乏しかった。
- ✓ 機構の定員・予算においても、施設の維持管理が中心であり、予算が硬直化している。

### 具体的な対応方針

- ① 中期目標の抜本的な見直し及び毎年度の業務運営の検証
- ② よりきめ細かな実態把握を行い、所要の予算を確保
- ③ 機構の業務について、原子力政策の中での位置付けを明確化
- ④ 機構の業務の重点化や法人としての新たな名称を含め、機構を抜本的に改革するための法案の検討