

原子力機構は11月26日、都内で第8回原子力機構報告会を開催しました。今回のテーマは「自己改革 — 「新生」へのみち—」。当日は約400人の来場をいただきました。報告会では最初に松浦祥次郎理事長が、原子力機構が進めている改革に対する決意を表明。続いて山野智寛理事が、その具体的な取り組み内容を紹介しました。続く研究開発成果報告ではスピントロニクス原子力への応用と世界標準被ばく線量評価データベースの開発、廃炉推進に向けた研究開発と環境汚染への対応に係る研究開発について報告しました。

ここでは本報告会のあらましを2回に分けて紹介します。

「改革へ向けての決意」

理事長 松浦祥次郎

「原子力機構が今、取り組んでいる大きな課題が、東京電力福島第一原子力発電所の事故への対応です。もう一つの課題が、原子力機構自身の改革です」。

11月28日に都内で開かれた原子力機構の報告会。冒頭の開会あいさつで松浦祥次郎理事長は、原子力機構が直面している当面の課題を、こう総括しました。

「事故対応としては四つのポイントがあります。一つ目は、今年4月に福島廃炉技術安全研究所を新設したことです。ここでは福島第一原子力発電所の廃止措置を安全に進めるために、必要に応じて新たに機械や装備を開発するとともに、それが実際に使えるかどうかという実証試験などを行っています。二つ目が、事故に由来する放射性物質による環境汚染への対処です。自治体や環境省が実施する除染活動での現場への助言や、放射性セシウムの環境動態研究、除染効果の評価などの技術支援や研究開発を行っています。

三つ目が、福島環境安全センターを中心とした研究開発です。ここでは環境回復に向けた研究開発や、福島県が構想されている環境創造センターへの支援などを行います。四つ目が廃止措置に向けた研究開発です。機構がもつ人材や施設を最大限活用して、燃料デブリの特性把握や、放射性廃棄物の処理処分に向けた研究開発などを実施しています」。

「もう一つの課題である機構改革について、私たちは自らを新しく造り直すのだという覚悟をもって、組織の抜本改革を行います。国民の負託に応えるために『創造知』の産出など、社会への最大限の貢献をめざすとともに、安全の Integrity、完全性や統合性、誠実



さを備えた、いわば『安全道』の実践に挑戦します」。

松浦理事長はさらに、改革の具体的な内容を続けます。

「「もんじゅ」での不適切な運営管理や J-PARC での事故の背景には、経営が弱かったことや安全文化醸成活動の形骸化があります。このため今後はまず、トップマネジメントが隅々まで伝わるような強い経営をめざします。また、安全文化醸成活動の実質化を図るために、実効性の高い活動計画をつくって実行するとともに、安全確保を最優先とする組織の再構築を行います」

「「もんじゅ」については、原子力機構の総力を挙げた改革をめざし、運営管理体制の抜本の見直しと、1年間にわたる集中的な改革を実施します。抜本的改革の実行体制として『もんじゅ安全・改革本部』を設け、何が足りないか、何を改善するかを議論して実行し、それを検証してさらに改善するという PDCA を進めていきます。さらに、強いリーダーシップを持って改革を断行できる齋藤伸三氏をもんじゅ所長として招き、機構内からも 60 名以上の職員を集めて、これを進めていきます」

「これまでの話をまとめます。原子力機構は学術の進歩、産業の振興と、将来におけるエネルギー資源の確保を第一の目標としています。これを実現するためには、革新的な研究開発成果を創出し、原子力施設の安全を確保して国民の信頼を得ることが必要です。ここに、原子力機構として本領を発揮すべきところがあります。その本領を発揮するためには経営を強くし、安全文化を高め、合理化を実行し、そしてその中で「もんじゅ」を改革して、運転ができるようにする。同時に安全の Integrity を追求して、常に学ぶ心をもって安全文化の向上に強い覚悟で取り組んでいきます」。



原子力機構改革に向けた取り組み

理事 山野智寛



続いて山野智寛理事が、原子力機構改革に向けた取組の具体的な内容を紹介しました。そのあらましは次のとおりです。



原子力機構ではこれまで、さまざまな改革への取り組みをやってきましたが、それが定着しませんでした。器をつくるだけではなくて、いかに魂をその中に入れていくか。また、組織面では、安全文化が形骸化していました。これらについては制度や組織を変えるだけではなく、全職員の意識やモチベーションを変えていかなければなりません。新しいことにとられるのではなく、当たり前のことを当たり

前にできる組織に変えていくことに取り組んでいるところです。

一方、福島第一原子力発電所事故を契機として、我が国の原子力界は正念場を迎えています。福島の復興へ向けて、日本の底力が問われています。このために最大限の取り組みをしていかなければなりません。また、今ある原子力発電所の安全対策をきちんと施した上で再稼働に向けていく必要がありますし、原子力技術に携わる人材の確保と育成をしていかなければなりません。原子力機構は本来、率先して、正念場にある原子力界を支える立場にあります。けれども現実には、原子力機構の存在意義が問われている状況にあります。まず、すべての職員がこのような認識を持つことを改革の第一歩にしていく必要があります。

では、どう変えていくか。原子力機構は安全実践の模範となるような組織であり、原子力のすべての分野において基盤を支える組織でなければなりません。わかりやすく言うと、原子力界にとって頼りになる組織になっていかなければならない。そのために今年10月から1年間、集中改革期間を設けて取り組んでいるところです。改革は上からのものではなく、自分たちが自らを新しく作り直すのだという覚悟をもたなければなりません。

各論に入ります。

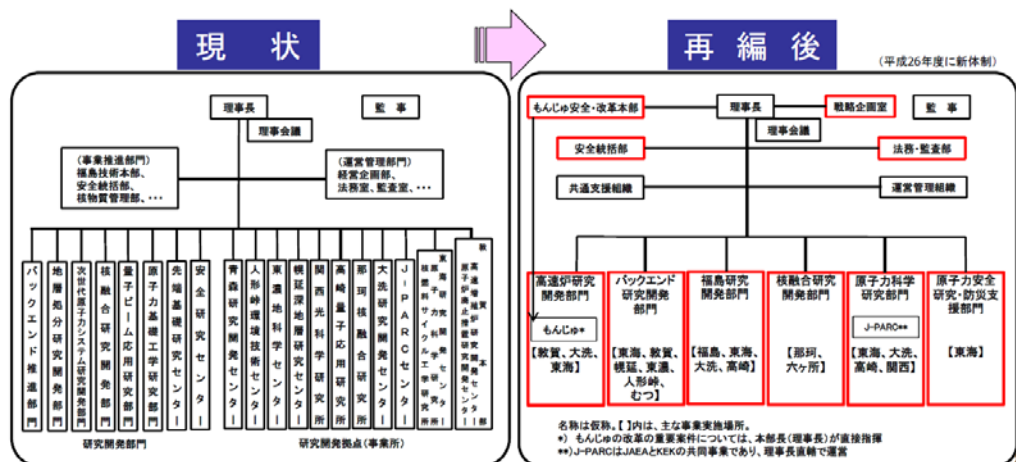
「もんじゅ」で保守管理上の不備がありました。その直接的原因の一つは、保全計画がワーカブルなものではなかったことです。これについてはシステムを用いて電算機による管理ができるような仕組みにしました。また、組織要因には、「もんじゅ」が長期間停止していることで一部には施設のお守りをしているような意識があったこと、管理職層のマネジメントが不足していたことなどがあげられます。また J-PARC の問題では、異常事態の発生を十分に想定していなかったことと、共同で運営にあたっている原子力機構と

高エネルギー加速器研究機構の管理体制が一元化されてない部分があったことがあげられます。それに加え、かつての動燃と原研が一緒になった際に、両者のそれぞれの問題点が温存されたままに今日に至っている面もあると思います。安全文化の醸成については、機構全体としての統括機能が弱いことと、ルールをきちんと守るというコンプライアンスの意識が不足していることが課題です。

これらを整理すれば、三つの課題があります。一つは経営が弱いこと。具体的には組織全体の経営上のリスクを横断的に把握・分析し、それをタイムリーな経営判断につなげる意識や仕組みが不十分であったことです。二つ目が対症療法の悪循環。安全文化面では過去に問題が起きるたびに、対症療法的に対策を重ねた結果、現場での取り組みはとても複雑になり、守るべき文書がいくつもあるという状況がありました。三つ目が選択と集中です。これができていなかったために、業務が肥大化してきたという問題があります。

改革に入る前に、原子力機構の使命を再確認してみました。一つ目が、福島対応に最優先で取り組む、持てるポテンシャルをすべて投入するということです。次に、原子力は潜在的には非常に危険なものを扱っているという意識に立ち返って、安全確保に向けた研究をやっていく。三番目が、原子力基盤の強化です。大学や産業界と一緒に研究開発力の維持強化と人材育成を図る。そのためには、例えば基盤施設の戦略的強化とその共用を図る。四番目が、「もんじゅ」を中心とした核燃料サイクルの研究開発です。五番目が、放射線廃棄物の処理・処分開発。高レベル廃棄物については道筋をつけていくための技術開発を行うとともに、研究施設や病院などから出てくる低レベル廃棄物の埋設処分の道筋もつける。機構の今後の役割としては、この五つが大きな柱だろうと思います。

その上で改革を進めていくためにはまず、強い経営を確立する必要があります。これまで8研究開発部門、17事業所などだったものを、大括りの6事業部門に集約します。これによって各部門長のもとで、マネジメントがきちんと動くようにします。同時にガバナンスを有効に機能させるために参謀本部の役割を果たす戦略企画室を設け、理事長の判断をサポートします。これらの組織改革は来年4月にスタートします。



二番目が、安全確保と安全文化醸成です。安全最優先の意識を末端の職員まで徹底します。また、いろいろな取り組みがなされているものの、それらが本当に役立っているのかとう総点検、仕分けをし、ワーカブルな計画をこの3月までに作ります。さらに安全統括部の機能を強化し、現場の実態把握機能を強化し、施設の抜き打ち調査や、場合によっては理事長に対して施設の停止命令の意見具申ができるというような強い権限を持たせます。

三番目が、事業の合理化です。機構としてはどこにプライオリティを置くか。文科省では研究開発法人の再編の動きがあり、それを見据えて核融合や放射線利用の事業の分離や移管を行います。老朽化した施設の一部については、廃止措置を進めていきます。東海再処理工場に残っている高レベル廃液の安定化や、東濃と幌延で行っている地下研究所事業についても、見直します。

四番目が、改革の本丸である「もんじゅ」の改革です。我々としては、今回が改革のラストチャンスであり、「もんじゅ」がきちんとできないようでは原子力機構そのものもあり得ないという覚悟です。機構内から精鋭スタッフを投入し、理事長も毎週、現場を訪問して膝詰め対話をしながら、ボトムアップ的な意識改革にも取り組んでいます。

「もんじゅ」改革の取組をまとめます。

一番目は、強力なトップマネジメントにより、安全最優先を徹底する。二番目が、安全で自立的な運営管理を遂行できる組織・管理体制を確立する。三番目はそれを着実に実施できるマネジメント能力を改善する。四番目が安全最優先を徹底できる組織風土への再生を図る。五番目が高い技術力の育成とモチベーションの高揚です。すべての職員がマイプラント意識を持って、「もんじゅ」命の組織にしていく。その上で、自分たちがやっているのは非常に重要なことなのだという高いモチベーションを持って日々の仕事に励む環境をつくっていく。同時に現場の技術力を向上させる。また、保守管理も伝承すべき重要な課題です。これらについてはきちんとデータベース化していきます。

一方、トラブルを起こしたJ-PARCでは、ハード上の不備がありました。このため放射性物質の漏えい防止や監視強化のために、改良工事を行います。ソフト面では安全を統括する副センター長を新設し、KEKの施設責任者の常駐化を図ります。なお、事故を起こしていないニュートロンの発生装置は来年1月から、ニュートリノは4月から運転再開をめざし、事故を起こしたハドロンは来年秋に改修工事を完了したいと考えています。

改革の内容をまとめます。第一がすべての職員、特に若手の職員に動機づけをしっかりと行い、委縮せずに、一丸となって原子力機構の底力を見せることです。二つ目は、我々が日本の原子力を支えていくという気概とプライドを持てる組織に変えること。三つ目は、多様な基盤施設を持っている原子力機構が、原子力道場として大学や産業界と連携し、新しい知を創出し、人材を育成していく。四つ目は、「もんじゅ」に対して一人一人がマイプラント意識を持ち、ルールを守って、ぜひとも動かそうと日々の業務にまい進する組織に変えていきたいと思っています。