

# 原子力規制委員会マネジメントシステム の改善について

平成29年11月1日  
原子力規制庁

# 1. 行動プログラム工程表（改善ロードマップ）の進捗状況

平成28年度下期

平成29年度

平成30年度

平成31年度

緑色: 対応済み

## 行動プログラム1：トップから語りかけ、組織文化・安全文化（核セキュリティ文化含む）を醸成

### ①委員・幹部と職員との対話

行動目標: 毎年度、各部等を一巡を定例化

対話の試行  
各委員一巡  
H29.1~6月

対話の定例化  
実施方法の改善

・対話を毎年度継続

### ②職員の研鑽支援

行動目標: 研修等の受講率80%

マネジメントシステム  
E-learning実施

安全文化基礎知識  
E-learning実施

知識と感性を  
高める研修の充実

安全文化宣言  
実践ガイド作成

### ①全員参加型研鑽運動

### ③行動のきっかけづくり

行動目標: 宣言の参加率100%

私の原子力  
安全宣言カード

職員採用時等に周知・配布。19%以上の職員が参加

### ④意識・行動調査

行動目標: 毎年度定例化:

職員アンケート  
試行

アンケート  
改善

グループディス  
カッション等

## 行動プログラム2：現場の声を吸い上げ、業務品質を維持向上

### ①効率的な進捗管理等

行動目標: 政策評価等とマネジメントレビューとの連携を明確化

PDCA

重点計画と政策  
評価の一体化

行政事業レビューとの整  
理、評価手法検討

### ②PDCAの統合的運用

### ②業務効率の阻害要因の点検、有効性向上

行動目標: 業務マニュアル類の体系的整理

組織内推進体制、取  
組方針のとりまとめ

点検

取組状況踏まえ、  
業務マニュアル等必  
要な作業を整理

業務の効率の実行・改善

業務マニュアル類の体系的な整理

### ③業務プロセスの点検・向上

### ③職員からの提案や意見の吸い上げ等

行動目標: 職員からの提案数毎年度20以上

改善提案制度

H29年度上半期 改善提案 20件 ④職員提案も活かした業務改善

IRRS  
フォー  
アッ  
プミ  
ッシ  
ョン

中期目標の総括

# 1. 1 行動プログラム1の達成状況等

行動目標	達成状況	今後の課題
<p>①委員・幹部と職員との対話 (行動目標) 毎年度、各部等を一巡を定例化</p>	<p>○委員と職員の対話の一巡 (平成29年1月～6月) ＜テーマ＞ 若手職員との対話、女性職員の働きやすさ、災害経験と働き方など</p>	<p>○委員と職員との対話を継続し、定例化</p>
<p>②職員の研鑽支援 (行動目標) 研修等の受講率 80%</p>	<p>○安全文化宣言実践ガイドの素案を 作成し、意見照会を実施</p> <p>○平成29年度の新規採用者、中途採用者研修資料の見直し、研修実施 【受講率】 H29 年度上期4.8%</p>	<p>○実践ガイドについては、職員対話などの活動の結果を受けながら常に改定する等、全員参加型の研鑽活動のきっかけとして活用していく予定</p> <p>○今年度中にE-learning教材を作成し、全職員への受講を促す</p>
<p>③行動のきっかけづくり (行動目標) 宣言の参加率 100%</p>	<p>○「私の原子力安全文化・核セキュリティ文化に関する宣言カード」 ・新規入庁者に配布、周知 ・原子力規制事務所に配布、周知 【参加率】 H29年度上期 19%以上</p>	<p>○職員アンケートで実施状況を調査、安全文化の自己評価にも活用を検討</p>
<p>④意識・行動調査 (行動目標) 毎年度定例化</p>	<p>○平成29年度職員アンケートの改善、実施 ＜改善のポイント＞ ・安全文化宣言の理解度、実践度の確認 ・核セキュリティに関する質問の充実 ・GSR part2等国際動向の反映</p>	<p>○アンケート結果を踏まえ、改善点を抽出するのみではなく、安全文化に関するグループディスカッション等を検討</p>

## 1. 2 行動プログラム2の達成状況等

行動目標	達成状況	今後の予定・課題
<p><b>①効率的な進捗管理等</b>            (行動目標)            政策評価等とマネジメントレビューとの連携を明確化</p>	<p>○3月 PDCAサイクルの起点として年度重点計画の見直し</p> <p>○8月 マネジメントシステムと政策評価との統合的な運用を開始</p>	<p>○政策評価懇談会委員からの意見を踏まえた更なる改善や、行政事業レビューとの整合を検討</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・総合的な評価手法の工夫</li> <li>・政策体系の更なる整理</li> <li>・測定指標の適正化 等</li> </ul>
<p><b>②業務効率の阻害要因の点検、有効性向上</b>            (行動目標)            業務マニュアル類の体系的整理</p>	<p>○原子力規制委員会の主要業務を体系的に整理したプロセスマップ試作品を作成</p>	<p>○更なる検討を経て、より効果的なプロセスマップを作成。海外事例などを参考に継続的に改善</p> <p>○プロセスマップに対応する形で、業務の概論をはじめ、プロセスに関連する文書を体系的に整理</p>
<p><b>③職員からの提案や意見の吸い上げ等</b>            (行動目標)            職員からの提案数毎年度20以上</p>	<p>○平成29年度より、職員個人からの改善提案制度の運用を開始</p> <p>○平成29年9月末時点で、20件の改善提案を受理</p>	<p>○改善提案の対応を進捗管理し続けるとともに、改善提案制度についても改善を続ける</p>

## 2 行動プログラムの実行における4つの視点

改善ロードマップを実施状況、原子力規制庁職員からの反応等を踏まえつつ、IRRS報告書の指摘(本文中に記載されたものを含む。)に真摯に対応するとともに、

○イベントの開催や文書の作成に終わらせず、継続的改善の流れ、組織文化としての定着

○IAEAの全般的安全要件(GSR)Part2「安全のためのリーダーシップとマネジメント」の発行(2016年)や、各国の取組を参考にした質の向上

を図ることが重要と考え、以下の4つの視点を持って改善の取組を実行中。

### ①安全文化醸成に向けた全員参加型研鑽運動の推進

(原子力安全文化宣言の実践ガイドの作成・更新を軸に、職員間の対話、ワークショップ、研修等を組み合わせて実施、後輩に継承)

### ②PDCAの統合的運用

(重点計画・マネジメントレビュー、政策評価等)

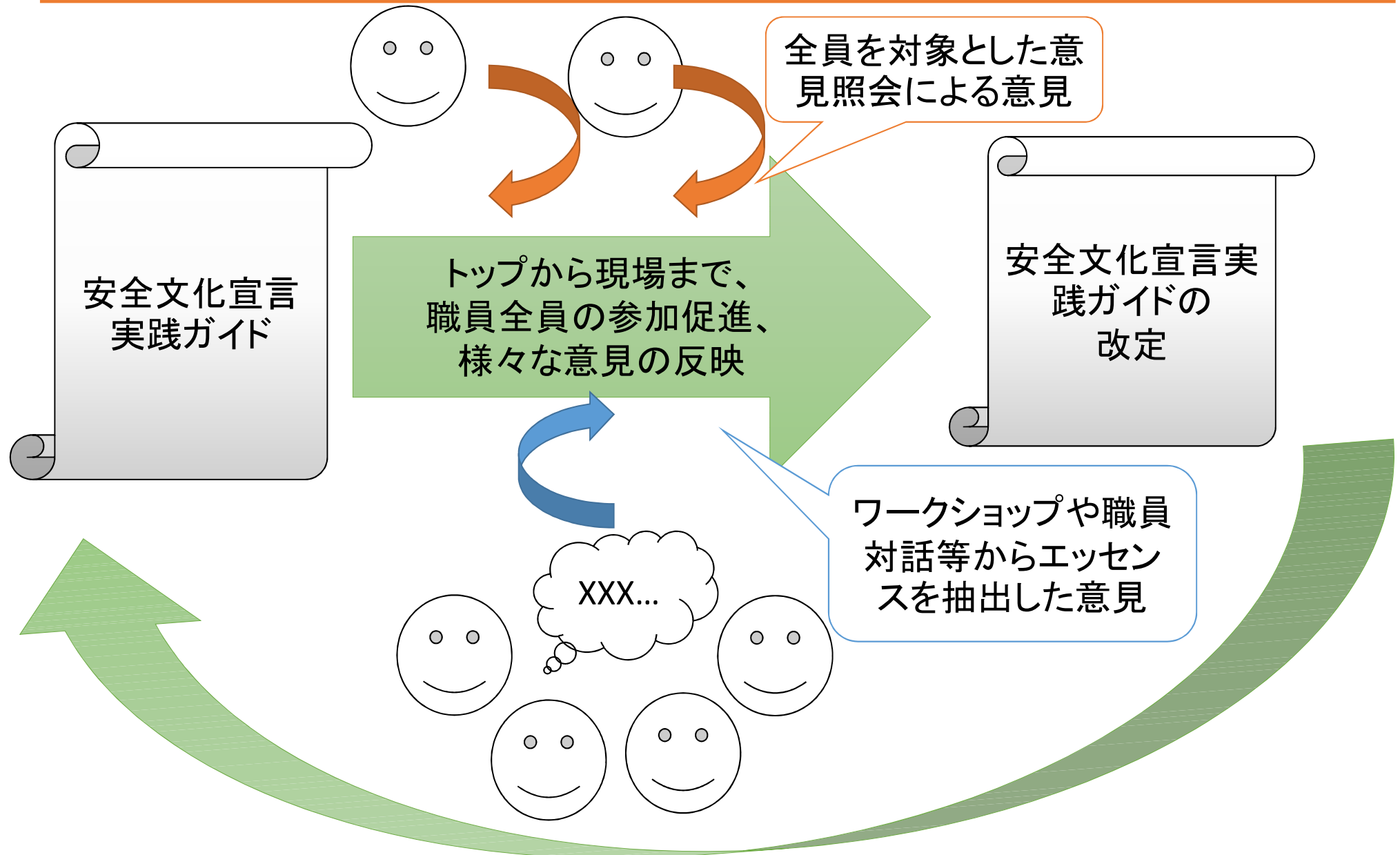
### ③業務プロセスの点検・向上

(プロセスマップによる業務の見える化、業務マニュアルの体系的整理等)

### ④職員提案も活かした業務改善

# (1) 全員参加型研鑽運動について

- 原子力規制委員会・規制庁設置の精神を忘れず、常に職員自らに問いかけ続ける。
- 安全文化宣言実践ガイドの作成を軸に、職員対話やワークショップを組み合わせ、職員全員に参加を呼びかけ、様々な意見を集約していく。



## (2) PDCAの統合的運用について

- 各評価システム等の連携関係を明確にし、年度重点計画のPDCA管理番号を軸に施策を体系化、見える化。
- 各種報告書の記述等を連携させ、重要度に応じた記載内容(メリハリ)とすることで職員の作業を適正化。
- 政府全体としてEBPM(エビデンスベースドポリシーメイキング)の動きも踏まえて対応。

### マネジメントシステム(PDCA) (原子力規制委員会マネジメント規程)

- ミクロの視点＝毎年度の業務執行を念頭に、重点計画・業務計画を策定
- 暫定的な評価＝当該年度中の仮評価
- 毎年度の業務執行と同時並行して評価・反映(1年間サイクルで実施)
- 当該年度の評価結果は次年度重点・業務計画へ

### 政策評価 (政策評価法)

- マクロの視点＝中期的に達成すべき目標を策定
- 確定的な評価＝当該年度終了後の最終評価
- 毎年度の業務完了後の翌年度に評価・反映(3年間サイクルで実施)
- 当該年度の評価結果は翌々年度の予算要求等へ
- 有識者の意見聴取(政策評価懇談会)

### 行政事業レビュー

- 事務・事業(予算ベース)で、目標(アウトカム・アウトプット)を設定、費用対効果等を評価するもの
- 平成28年度から政策評価との関連付けを明確化

### 年次報告

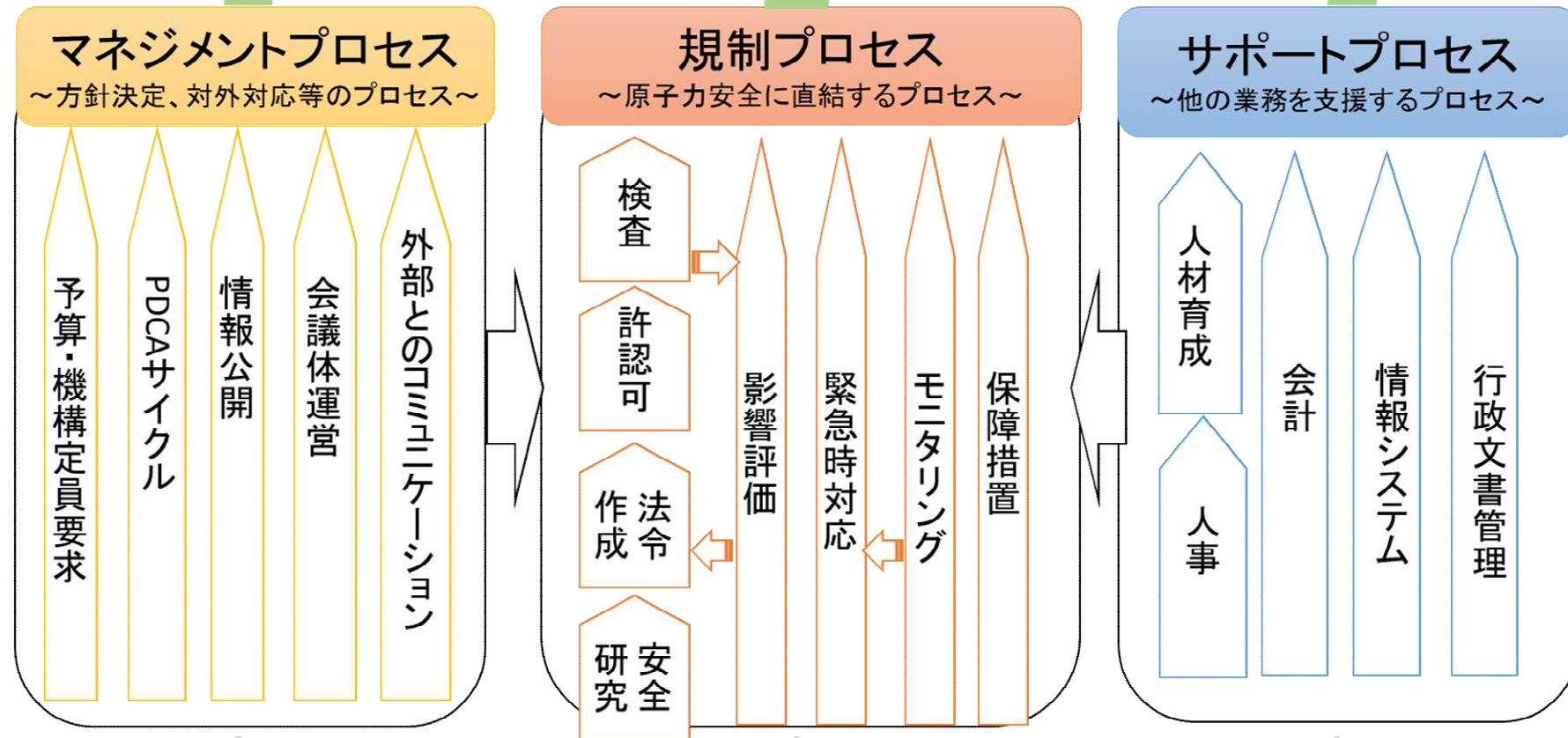
- 原子力規制委員員設置法に基づき、国会に報告するもの。
- 重点計画のPDCA管理番号に沿って記述し、マネジメントレビューや政策評価の記述と連携、作業の合理化

# (3) 業務プロセスの点検・向上について

- 各国の取組も参考に、業務の関連を見える化したプロセスマップを試作する。
- プロセスマップを契機に、業務の効率化や、統合的横断的視点による改善を促進。具体的には、各部署毎に整理されてきた業務マニュアルの体系的整理を試みる。

試作品

組織理念の実現 ~人と環境を守る~



原子力利用に関する各種申請  
トラブル情報、科学的知見、資源等(インプット)



## (4) 職員提案も活用した業務改善について

- 各部等及び各課等の日頃の努力、委員や幹部からの指導、監査・業務改善室による内部監査・点検による指摘により、重要度に応じたメリハリの付け方や被規制者への適切な指示・指導の在り方等を改善。
- さらに、全庁的に職員等の提案を募集し、実現性を検討。
  - ・平成26年10月から平成28年度 部・グループからの提案を募集
  - ・平成29年度からは、職員個人からの提案制度を導入

### ○これまでの業務改善の例

#### (危機管理体制の強化:放射線防護グループからの提案)

- ・平成29年7月の組織改編において、緊急事案対策室を設置。

#### (防災服等の一元管理:原子力規制部からの提案)

- ・平成29年度より会計課で一元管理の運用を開始。管理マニュアルを作成中。

#### (研修旅費ルールの改正:原子力安全人材育成センターからの提案)

- ・国内での研修を受講するための宿泊費が一律だったため、負担が生じることがあったルールを宿泊地の状況に応じて宿泊費を支給する柔軟に対応することとした。

### ○今後の業務改善の課題の例

#### (表彰対象となる資格の範囲の拡大)

- ・原子力規制行政の実施に当たり有意義な国家試験の資格(原子炉主任技術者試験等)と同等レベルの職務に密接に関連する資格の提案に応じ、表彰制度の対象範囲の拡大を検討。

#### (庁内のITインフラ整備)

- ・会議の際のペーパーレス環境の整備に向け、タブレット端末を用いた会議の試行を実施中。本格導入に向けて引き続き対応を進める予定。

#### (原子力安全と核セキュリティの影響確認について)

- ・核セキュリティ情報及び原子力安全を取り扱う原子力規制庁担当者に対する適格性制度等の導入を予定。

(参考)

原子力規制委員会マネジメントシステムに関する  
改善ロードマップ

平成28年11月22日

原子力規制委員会

# 1. 原子力規制委員会マネジメントシステムの展開と改善に向けた行動プログラム

## マネジメントシステムに関する重点課題

- **マネジメントシステムのこれまでの展開**
  - ・ 委員会は、設置法に定められた組織の任務を達成するため、IAEA安全基準等も参考に、PDCA等のマネジメントシステムを段階的に統合拡大。
  - ・ 現在、PDCAサイクルによる中期目標の進捗管理等を実施。
- **マネジメントシステム自体の改善目標と重点課題**
  - ・ 中期目標で、マネジメントシステムの組織全体への定着を目指しており、重点課題として、引き続き、中期目標の達成に向けマネジメントシステムを的確に運用するとともに、次の点の改善が必要と認識。
- ① **東京電力福島第一原子力発電所事故の教訓、組織発足の精神を確実に共有・継承すること**
  - ・ 質の高い人材の確保を図りつつ、組織の確立・強化を図っており、多様なバックグラウンドを有する職員や若い世代が増加。
  - ・ 事故の教訓や組織発足の精神等を組織文化・安全文化として定着させ、時代の変化に関わらず確実に継承していくこと。
- ② **組織の力を最大限に発揮するための環境を作ること**
  - ・ 人材等有限の資源を最大限活かすため、業務の阻害要因を除去し、効率的で働きやすい環境をつくること。

## 対応方針：行動プログラム

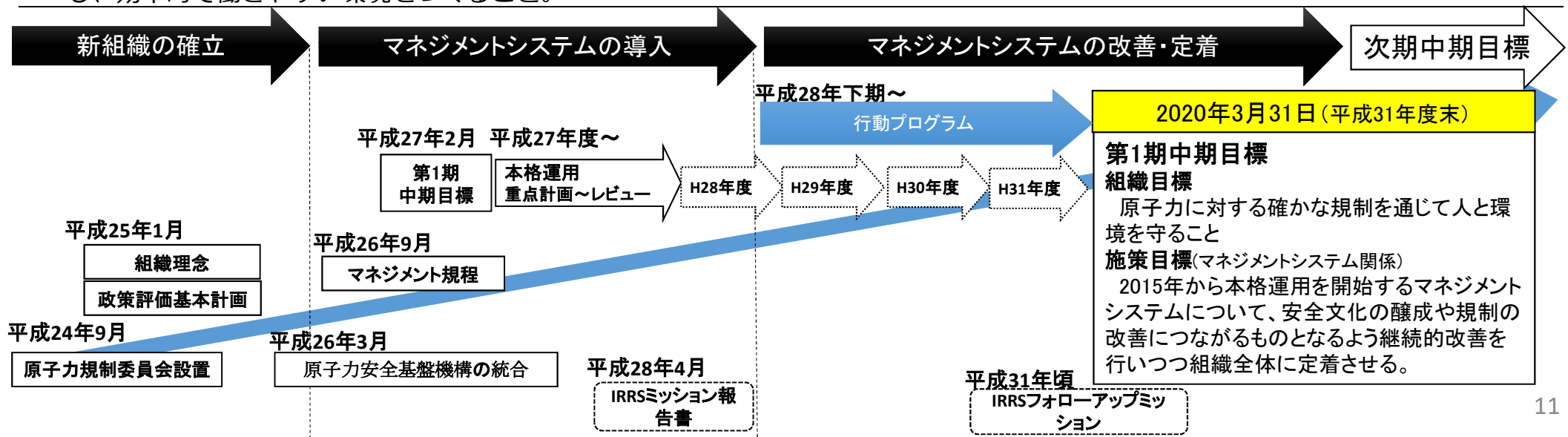
重点課題に対応するため、平成28年下期から中期目標の達成期間である平成31年度末までに、2つの「行動プログラム」を実施。行動プログラム推進事務局は、監査・業務改善推進室。

### 1) トップから語りかけ、組織文化・安全文化（核セキュリティ文化含む）を醸成

- ① 委員、幹部において、組織発足から委員会・規制庁一体となって作り上げてきた歴史を語り継ぐことにより、職員が誇りと生きがいを持って職務を遂行する組織文化・安全文化を醸成。
- ② 上記対話や意識行動調査の成果も踏まえ、意識を行動に移すきっかけづくり、高い専門性や幅広い知見等の自己研鑽を支援。

### 2) 現場の声を吸い上げ、業務品質を維持向上

- ① PDCAの効率的な進捗管理、国際動向も参考に有効性向上
- ② 各課室において、無駄・無理など業務効率の阻害要因を点検し、有効性向上を図る。新たな入庁者等向けの効率的な引継ぎのため、マニュアル類を整備し、業務の標準化を推進。
- ③ 職員の提案や意見を吸い上げる仕組みづくり、表彰制度の活用。



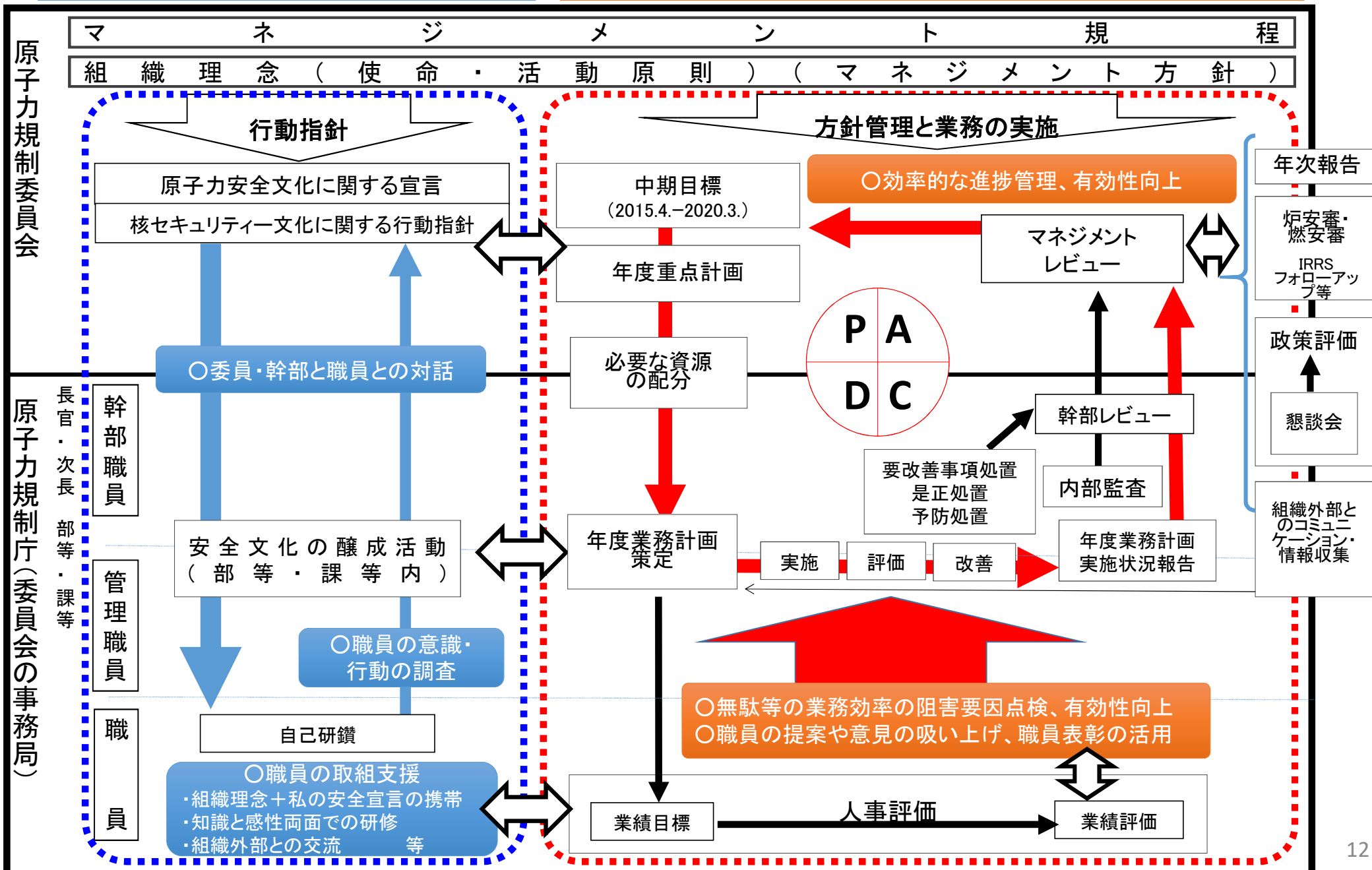
## 2. マネジメントシステム改善に向けた行動プログラム

### 行動プログラム1

トップから語りかけ、組織文化・安全文化(核セキュリティを含む)を醸成

### 行動プログラム2

現場の声を吸い上げ、業務品質を向上



### 3.行動プログラム工程表(改善ロードマップ)

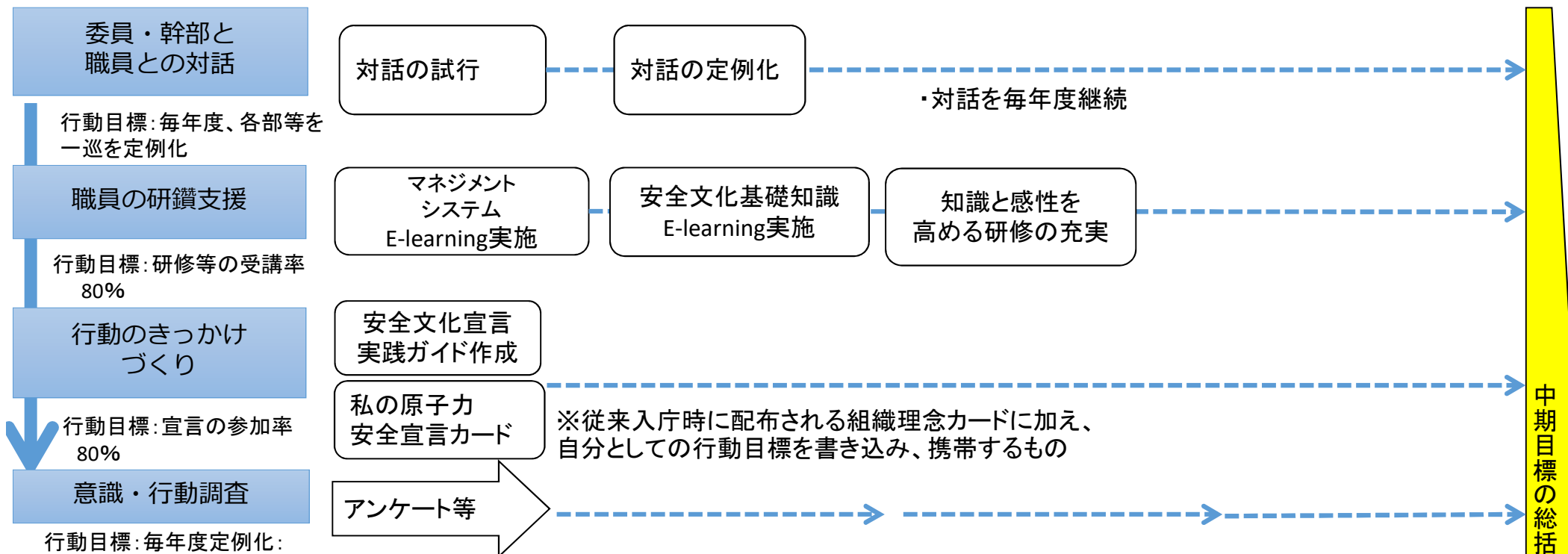
平成28年度下期

平成29年度

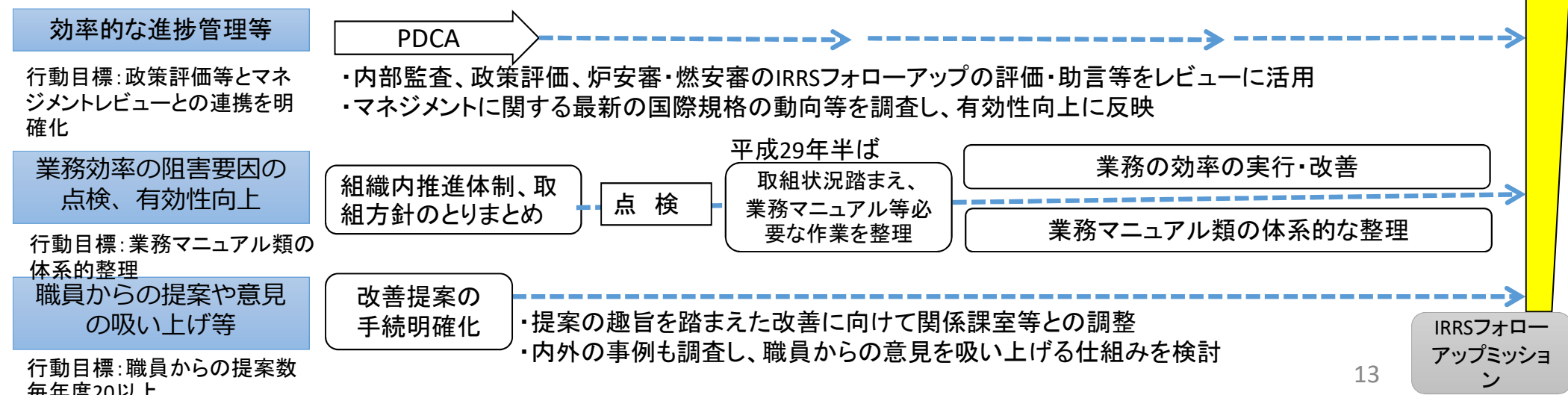
平成30年度

平成31年度

#### 行動プログラム1：トップから語りかけ、組織文化・安全文化（核セキュリティ文化含む）を醸成



#### 行動プログラム2：現場の声を吸い上げ、業務品質を維持向上



# (参考1) 現行のマネジメントシステムについて

## 1) 目的(原子力規制委員会マネジメント規程第一条)

○原子力規制委員会設置法の任務の達成するため

### 原子力規制委員会設置法の任務

第三条 原子力規制委員会は、国民の生命、健康及び財産の保護、環境の保全並びに我が国の安全保障に資するため、原子力利用における安全の確保を図ること(中略)を任務とする。

○統合されたマネジメントシステムを構築し、実施し、その有効性を継続的に改善すること

### (統合マネジメントシステム導入におけるポイント)

- ・国際規格を参酌
- ・原子力規制委員会の業務の品質の維持向上
- ・効果的なリーダーシップ、強固で健全な安全文化の醸成

## 2) 適用範囲

○原子力規制委員会が行う全ての業務(事務局である原子力規制庁の業務を含む)

## 3) マネジメントシステム構築等の責任

### 原子力規制委員会

- ・効果的なマネジメントシステムの構築、実施、その有効性の継続的な改善に対して責任
- ・マネジメント方針の策定、中期目標及び年度重点計画の策定、マネジメントレビュー等の実施

### 幹部職員及び管理職員

- ・年度重点計画を踏まえて、業務計画の策定、評価及び改善等

### マネジメント推進責任者(監査・業務改善推進室長)

- ・マネジメントシステムの確立、実施及び推進

## 4) マネジメント方針

○「組織理念」を方針として位置づけ

### ・前文

「原子力規制委員会は、2011年3月11日発生した東京電力福島原子力発電所事故の教訓に学び、二度とこのような事故を起こさないために、そして、我が国の安全管理を立て直し、真の安全文化を確立すべく、設置された。

原子力にかかわる者は、すべからく高い倫理観を持ち、常に世界最高水準の安全を目指さなければならない。

我々は、これを自覚し、たゆまず努力することを誓う。」

### ・原子力規制委員会の使命

「原子力に対する確かな規制を通じて、人と環境を守ること」

- ・活動原則: 1) 独立した意志決定 2) 実効ある行動 3) 透明で開かれた組織 4) 向上心と責任感 5) 緊急時対応

## 5) 第1期中期目標(2015.4.1~2020.3.31)

### ・組織目標

原子力に対する確かな規制を通じて、人と環境を守ること

### ・施策目標(マネジメントシステム関係部分)

(1) 原子力規制行政に対する信頼の確保

#### ■戦略

○組織体制及び運営の継続的改善

2015年から本格運用を開始するマネジメントシステムについて、安全文化の醸成や規制の改善につながるものとなるよう継続的改善を行いつつ組織全体に定着させる。

# (参考2)IRRS報告書における指摘事項への対応(マネジメントシステム関係)

○IRRS報告書における指摘事項(勧告、提言、本文中の指摘)	改善ロードマップにおける対応
<p><b>1. 統合マネジメントシステムの改善</b>  <b>○勧告6</b>            ・原子力規制委員会は、所掌業務を遂行するために必要なすべての規制及び支援プロセスに対する統合マネジメントシステムを構築し、文書化し、完全に実施すべきである。マネジメントシステムには等級別扱いを一貫して適用し、文書・製品・記録の管理、及び変更管理などの組織共通プロセスを組織内すべてに展開すべきである。改善の機会を特定するために、包括的な方法で原子力規制委員会マネジメントシステムの有効性を監視及び測定するようすべきである。</p>	<p>○ロードマップの策定・実施            マネジメントシステムの展開戦略を明確にするとともに、重点課題と対応方針をとりまとめ            なお、勧告6は総論であり、個別の指摘について、各提言等への対応として、以下に記載</p>
<p><b>2. マネジメントシステム構築に対するトップマネジメントと戦略性</b>  <b>○提言5</b>            ・原子力規制委員会委員は、マネジメントシステム構築に特化した複数年計画の策定に着手し、その実施状況を定期的に審査することによって、このプロジェクトに対する各委員のコミットメントを示し、マネジメントシステムの実施に関する戦略的アプローチを検討すべきである。</p>	<p>○ロードマップの策定・実施            マネジメントシステム自体の改善について、中期目標の達成に向けてマネジメントシステムを的確に運用するとともに、2つの行動プログラムを実施。</p>
<p><b>3. 安全文化の醸成のための具体的対策</b>  <b>○提言4</b>            ・原子力規制委員会は、自らの活動の実施において高度な安全文化を促進かつ持続するために、意識啓発研修又は意識調査などの具体的な対策を導入することを検討すべきである。</p>	<p>○行動プログラム1「組織文化・安全文化(核セキュリティ文化含む)の醸成」の実施            委員・幹部と職員との対話、職員の研鑽支援、行動のきっかけづくり、意識・行動の調査を実施。</p>
<p><b>4. マネジメントシステム全体の体系・階層構造の明確化、組織共通プロセスの様式等の統一化</b>  <b>○提言6</b>            ・原子力規制委員会は、マネジメントシステムが、使用しやすく、規制活動の効果的で一貫した実施を図れるようなものにするため、マネジメントシステムを階層構造にすることを検討すべきである。各プロセスについて、その要件、リスク、相互作用、入力、プロセスの流れ、出力記録及び測定基準を含めて具体的な説明を記述したものを統一された形式で作成することを検討すべきである。            ・(所見)原子力規制委員会は、マネジメントシステム全体をマニュアルなど単一の文書で示していない。さらに、階層構造となっておらず、形式が統一されずに策定されているプロセスが200以上存在する。異なる施設や活動の検査に対して類似プロセスについて、多くの場合、一貫性を確保するための公式な調整がなく、個々の担当部局の裁量で、異なるプロセスが策定されている。</p>	<p>○行動プログラム2「現場の声を吸い上げ、業務品質を向上」の実施            組織全体の方針に沿って、業務効率の阻害要因等を点検し、必要な業務マニュアル類の体系的な整備等を実施。</p>
<p><b>5. 各部等課等における年度業務計画の策定</b>  <b>○勧告4(関係部分)</b>            ・年度業務計画の立案に際して利害関係者からの情報収集を強化</p>	<p>○行動プログラム2「現場の声を吸い上げ、業務品質を向上」の実施            PDCAサイクルの進捗管理の一環として、組織外部とのコミュニケーション・情報収集を実施</p>
<p><b>6. 測定、評価及び改善</b>  <b>○報告書本文4.5 測定、評価及び改善</b>            ・マネジメントシステム全体の有効性を測定、評価及び改善するために必要な一連の活動の実施を一層推進することが必要であり、あらゆる形式の評価から得られた結果を確認するとともに、原子力規制委員会の権限を効率的かつ効果的に行使できるようにすべきである。            ・マネジメントシステム改善プロセスへの職員の参加を促進するために、さらなる促進活動が実施されるべき。</p>	<p>○行動プログラム2「現場の声を吸い上げ、業務品質を向上」の実施            PDCAサイクルの進捗管理の一環として政策評価等とマネジメントレビューとの連携を明確化            職員提案や意見を吸い上げ。</p>