

## マネジメントシステム及び原子力安全文化に関する行動計画（案）

令和2年7月15日  
原子力規制委員会

### 1. 目的

原子力規制委員会は、マネジメントシステムの継続的改善を図るとともに、原子力安全文化を育成・維持することを目的として、本行動計画を策定する。

### 2. 背景及び経緯

国際原子力機関（IAEA）の安全基準では、原子力規制機関はマネジメントシステムを備えなければならない、そのマネジメントシステムは安全文化の向上を確実なものとするものでなければならないとされている。そして、それらは業務の改善と安全を重視した行動を実践する観点から極めて重要である。

これまで原子力規制委員会では、平成28年のIAEAの総合規制評価サービス（IRRS）ミッションの結果も受け、平成28年度下期から平成31年度にかけての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（以下、「ロードマップ」という。）を策定し、マネジメントシステムの改善及び原子力安全文化の育成・維持を図ってきた（参考資料1）。ロードマップは、①トップから語りかけることにより組織文化・安全文化を醸成するとともに、②現場の声を吸い上げ業務品質を維持向上することを主な内容としており、原子力規制委員会はこれに沿って、委員と職員の対話や職員からの改善提案の募集などの各種の取組を実践してきた。

特にロードマップの後半の期間では、業務マニュアル類の体系的な整理を段階的に進めることとし、まず業務マニュアル類を階層構造化しそれらを一覧表により管理することを開始した。また、業務マニュアル類の作成については「業務マニュアル作成要領」を定め、業務内容（規制関連業務、管理業務、支援業務）に応じた標準様式を整備した。

これらの取組は全て、令和2年1月に受け入れたIRRSフォローアップミッションで肯定的に評価された。その上で、前述の業務マニュアル類の体系化等を完遂することや業務への資源の投入の状況とそれによる成果を把握する仕組みを取り入れることを推奨された。また、安全文化については、高水準の原子力安全文化を継続的に促進するための基礎が生み出されつつあると評価された。

このような経緯を踏まえ、第2期中期目標では「原子力規制委員会がその責任を果たし、その職員及び組織の能力を維持・向上させ、その安全文化を育成・維持するため、マネジメントシステムを組織全体に定着させる。その際、IRRSの指摘なども踏まえ、職員が活用しやすく実質的な業務の改善につながるよう、継続的改善を進める。」「組織の各階層で安全のためのリーダーシップを発揮し、安全文化及び核セキュリティ文化の育成・維

持に係る取組を進め、その現状を自己評価する。」との目標を設定した。

### 3. 課題及び取組方針

#### (1) マネジメントシステム

原子力規制委員会マネジメント規程は概ね IAEA の安全基準 (GSR-Part2) に準拠しており、これに基づく一連の PDCA サイクルや、行政通則制度に基づく文書管理や資源管理などが実践されている。ただし、業務マニュアル等のマネジメントシステム関連文書の整備については、全ての業務がプロセスとして整理され文書化されるには至っておらず、また、公文書管理、決裁手続、任用資格制度等において業務の重要性等に応じて取り扱うよう定めた個別の文書は存在するものの、組織全体を通じて一覧できる文書が存在しない。

そこで、これまでの取組をさらに進め、全ての業務を適切にカバーするように個別のプロセスを設定し、それらのマニュアルを整備するなどの取組を順次実施することとする。

また、業務への資源の投入の状況とそれによる成果を把握する仕組みについては、予算の執行管理、職員の配置及び勤務時間の把握と業務の目標管理がリンクされていない状況であるため、これらを整理してマネジメントレビューの機会に確認できるようにする。

#### (2) 原子力規制委員会の原子力安全文化

前述のロードマップに基づき、①委員と職員との対話を毎年実施し、②職員の意識や行動の状況を調査し、③ワークショップ、E-ラーニングなど職員の研鑽を支援してきた。これらの取組自体は IRRS で肯定的に評価されたが、対話やワークショップ等の回数も参加者数も限定的であり、毎年の調査も自己評価としては初歩的なものに留まっており、制度的にもマネジメントシステムによる継続的な改善に組み込まれていない。

このような中、令和元年度の原子力安全文化に関する意識調査では、職員へのインタビュー調査と過年度に行われたアンケート調査の結果をもとに、「認知のハードル」は越えられているが、まだ「理解のハードル」以降を越えられていないとの分析や原子力安全文化の状態についての職員の認識に相当の「ばらつき」がある可能性が示された(参考資料2)。

この分析結果を踏まえ、以下のような考え方で、原子力安全文化に関する活動に取り組む。

- ① 自己評価を充実させるとともに、原子力安全文化の育成・維持に係る取組について、マネジメントシステムにおける PDCA サイクルを実践することで原子力安全文化を継続して改善する仕組みを構築する。
- ② 「理解のハードル」を越えるために、各個人による原子力安全文化の理解及び自己の役割の認識を深める取組を行う。
- ③ 「納得のハードル」を越えるため、原子力安全文化の育成・維持に関する組織としてのコミットメントをより強く打ち出す。

④ さらに「行動のハードル」を越えるため、風通しの良いコミュニケーションを実現し、個人の原子力安全を重視した行動を促進するための環境整備を行う。

なお、このような安全文化の育成・維持の取組が成果をあげるためには、職員に心の余裕があることが必要であり、この観点からも（１）のマネジメントシステムの改善・運用による資源の管理等に取り組む。

#### 4. 行動計画

以下のステップにより、原子力規制委員会のマネジメントシステムの継続的改善と原子力安全文化の育成・維持を図ることとする。

##### （１）マネジメントシステムの継続的改善

###### ① 全ての業務のプロセスとしての整理

当委員会の所掌事務を網羅するように主要プロセスを設定し、全ての規制プロセス及び支援プロセスに統合マネジメントシステムを適用するため、マネジメント委員会（委員長：原子力規制庁長官）において主要プロセスを策定する。その際、横断的な主要プロセスを明示する。

期限：令和２年以内に完了する。

体制：監査・業務改善推進室が各課室と調整しながら立案し、マネジメント委員会に諮る。

###### ② 全ての主要プロセスのマニュアル作成

主要プロセスのマニュアルを標準フォーマットで策定する。このマニュアルは、既存の業務マニュアル等の幹となるような簡潔な文書とする。また、これに伴い、マネジメントシステム関連文書一覧に必要な修正を施す。

時期：①の完了後に着手し、令和３年度内に完了する。

体制：各課室が作成する。

###### ③ マネジメント規程運用マニュアル（仮称）の策定

マネジメント規程を補完する文書として「マネジメント規程運用マニュアル（仮称）」を策定する。これは、主要プロセスの一覧、全体プロセスマップ、マネジメントシステム関連文書の体系（階層構造、業務プロセス分類の考え方）、業務マニュアル標準様式、マネジメントシステム関連文書の定期的な見直しの具体的なルール、業務の重要性等に応じた管理、利害関係者から情報収集すべき事項のリスト等を含むものとする。

時期：令和３年度内に完了する。

体制：監査・業務改善推進室が立案する。

###### ④ 文書の定期的な見直しの実践

③により策定した見直しの具体的なルールに基づいて、各文書の所管課室で文書の見直しを実施する。監査室では、文書一覧に見直し周期や直近の見直し時期を記載

し、管理する。

時期：③の完了後に開始する。

体制：各課室が実施し、監査・業務改善推進室が状況を把握・集約する。

#### ⑤ 業務への資源の投入の状況とそれによる成果を把握する仕組みの導入

マネジメントレビューにおける業務の実績の評価に合わせて、各業務に投入した予算や人員を示す取組を開始する。

時期：令和2年度のマネジメントレビューから試行する。

体制：人事課、会計部門の協力を得て監査・業務改善推進室が実施する。

## (2) 原子力規制委員会の原子力安全文化の育成・維持

### ① 原子力安全文化に係るPDCAサイクルの実践

原子力安全文化に係る意識調査について、調査方法、調査内容、調査範囲等を充実させ、より詳細に現状を把握できるものとする。また、国内外の動向調査を行い、推奨されるモニタリング指標や啓発活動等の把握及び検討を行う。実態調査の結果や当該年度の活動の実績を毎年度のマネジメントレビューで評価し、これを踏まえて、必要な改善策を次年度の年度重点計画、年度業務計画に反映させ、更なる改善に取り組むプロセスを確立する。

時期：令和2年度のマネジメントレビューで試行的に実施し、以降毎年度実施する。

体制：システム安全研究部門の協力を得て監査・業務改善推進室が実施する。年度業務計画への反映は各課室が実施する。

以下、②～④の施策は、毎年度のマネジメントレビューにおける評価の結果を踏まえ、IAEA や NEA 等のガイド等を参考に、前述の「理解のハードル」「納得のハードル」及び「行動のハードル」を越えていく観点で適切な取組をマネジメント委員会にて毎年度選定し、実施する。

### ② 原子力安全文化の「理解」及び自己の役割の「認識」の深化

原子力規制委員会の「学習する組織」としての力をさらに高めるため、これまでの取組を整理し、有望な啓発活動等を順次取り入れていく。安全文化宣言カードの活用を継続するほか、「ばらつき」の原因も踏まえ、例えば職員が担当業務に即して安全文化を考えられる機会として、部署毎に原子力安全文化をテーマとする勉強会を開催する。

時期：令和3年度目途に順次開始する。

体制：監査・業務改善推進室が実施する。勉強会は各部署が実施する。

### ③ 原子力安全文化への「コミットメント」の表明

委員・幹部が原子力安全文化を重視する姿勢を率先して示し、職員が原子力安全文化の重要性について「納得のハードル」を越えられる環境を整備する。具体的には、委員との対話を継続するなど、効果が期待できるものから実行に移す。

時期：令和3年度目途に順次開始する。

体制：監査・業務改善推進室が実施する。

④ 原子力安全を重視した「行動」を促す環境作り

風通しの良いコミュニケーションを促進するため、人事における360度評価の導入など取組について検討し、効果が期待できるものについて取り入れを進める。これにより職員が原子力安全を重んじて行動しやすくなる環境を作る。

時期：令和3年度目途に順次開始する。

体制：360度評価については人事課、その他の風通しの良いコミュニケーション等については監査・業務改善推進室が実施する。

# 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

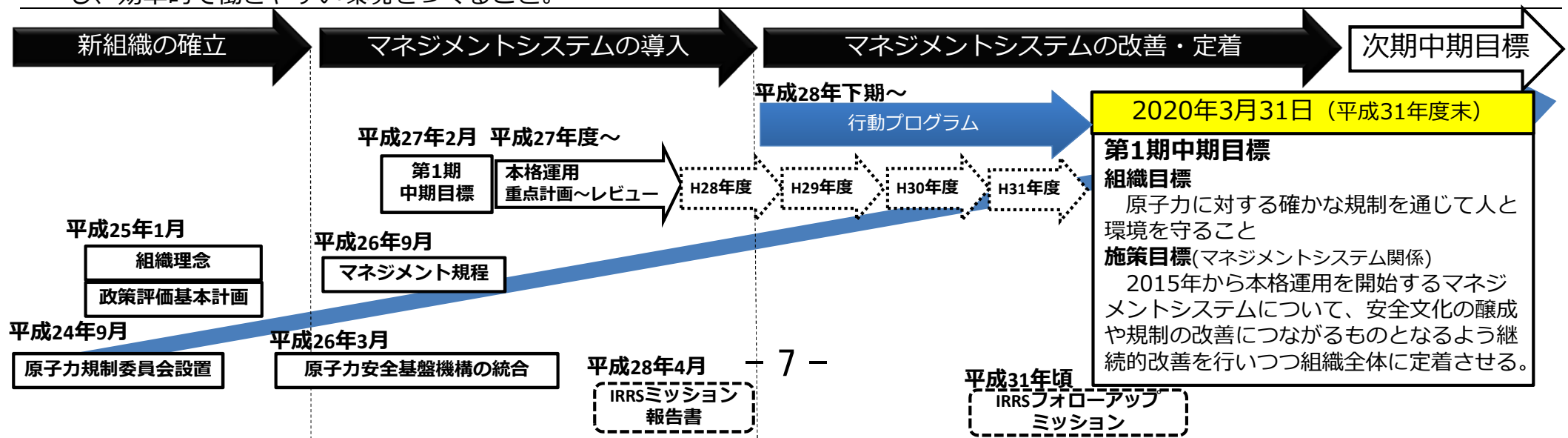
重点課題に対応するため、平成28年下期から中期目標の達成期間である平成31年度末までに、2つの「行動プログラム」を実施。行動プログラム推進事務局は、監査・業務改善推進室。

### 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

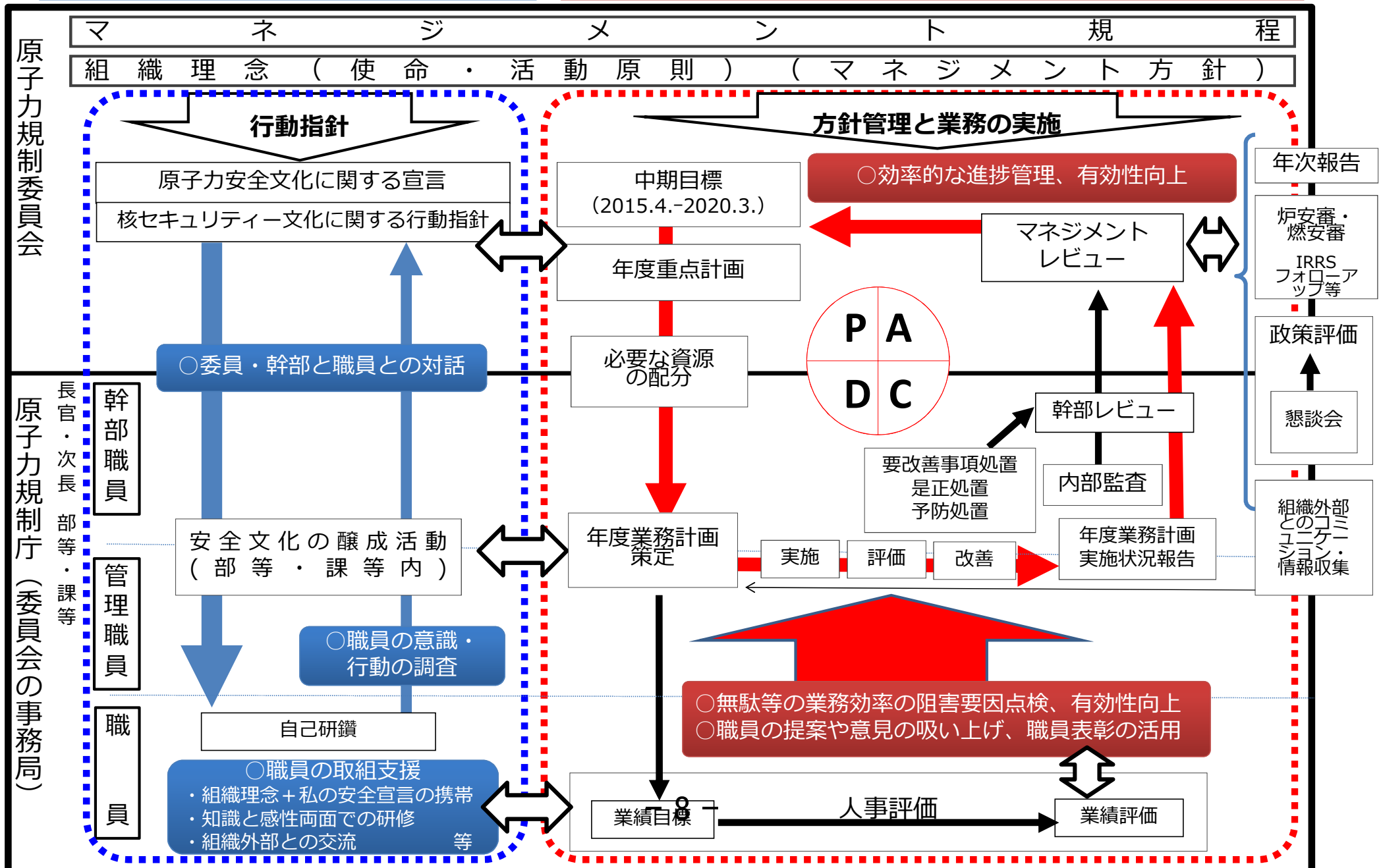
- ①PDCAの効率的な進捗管理、国際動向も参考に有効性向上
- ②各課室において、無駄・無理など業務効率の阻害要因を点検し、有効性向上を図る。新たな入庁者等向けの効率的な引継ぎのため、マニュアル類を整備し、業務の標準化を推進。
- ③職員の提案や意見を吸い上げる仕組みづくり、表彰制度の活用。



## 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）

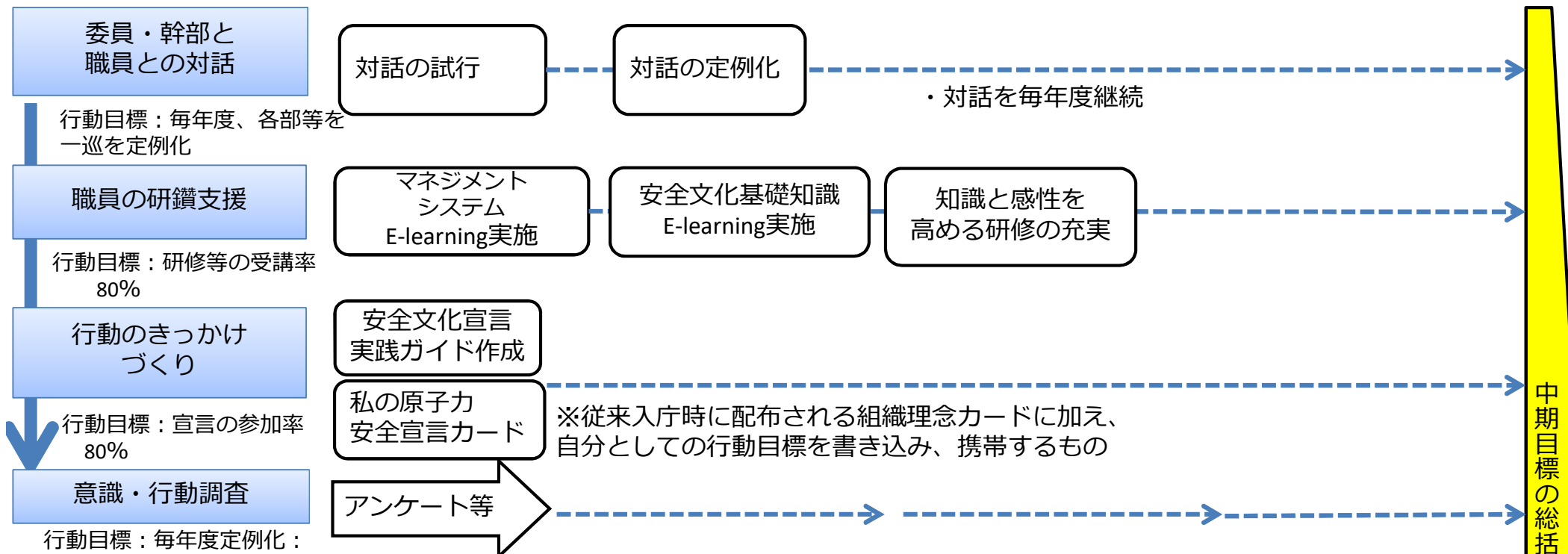
平成28年度下期

平成29年度

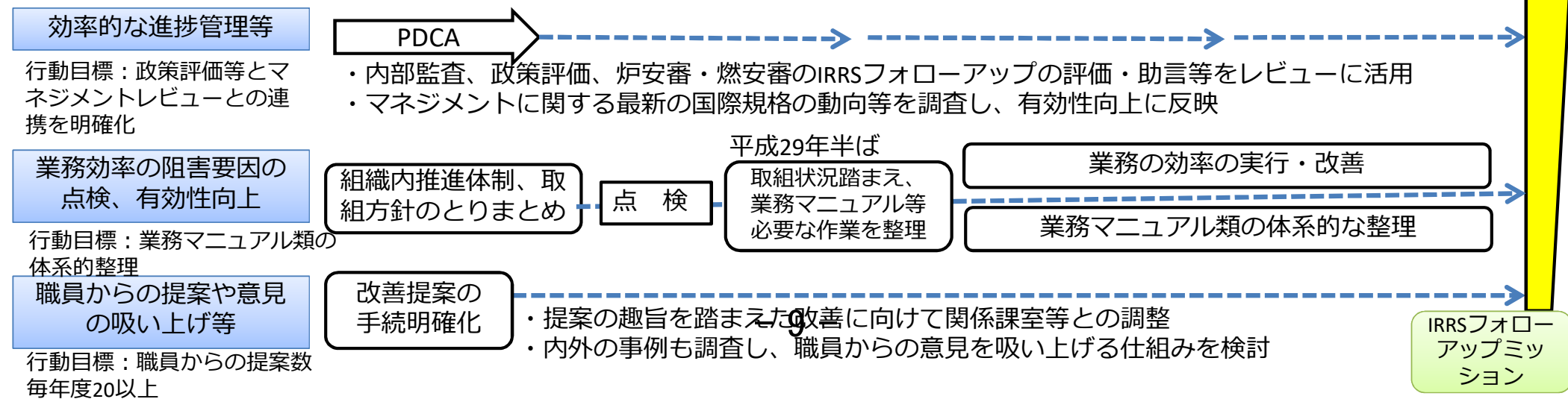
平成30年度

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



## 行動プロセスからの整理

- 一般に、人が行動を起こすまでにはいくつかのプロセスとハードルを順に越えていかなければならないと言われている
- 規制委員会の安全文化に関する取り組みの現状は「理解のハードル」を越えられておらず、さらに全てのハードルを越えるために重要な要素である「風通しの良いコミュニケーション」にも問題を抱えていると考察される
- 今後は、「理解のハードル」を越え、「風通しの良いコミュニケーション」を促進するための施策に優先的に取り組むべきである

