

令和2年度におけるマネジメントシステム運用の改善点

1. 施策ごとの「投入人員」の算出

- 18に区分された各施策ごとの「投入人員」「1人当たり月平均残業時間」を算出し、評価シートに記載するとともに、一定の分析を加えてその結果（別紙1：施策目標ごとの投入人員についての分析）を公表
- 翌年度以降も継続することで、経年変化を分析できるようになり、業務や組織の見直しにもつながることを期待
- 算出に当たっては、次のような点に留意した（別紙2：算出方法の詳細）
 - ・ 既存データも活用した、膨大な作業を伴わない効率的な算出
 - ・ できるだけ実態に近くなるような、ミクロ情報の積み上げによる算出
 - ・ 各年度、課室の担当者の裁量でぶれないような、明確な統一ルールによる算出

2. 職員アンケート・インタビューの実施と、その結果を受けた改善

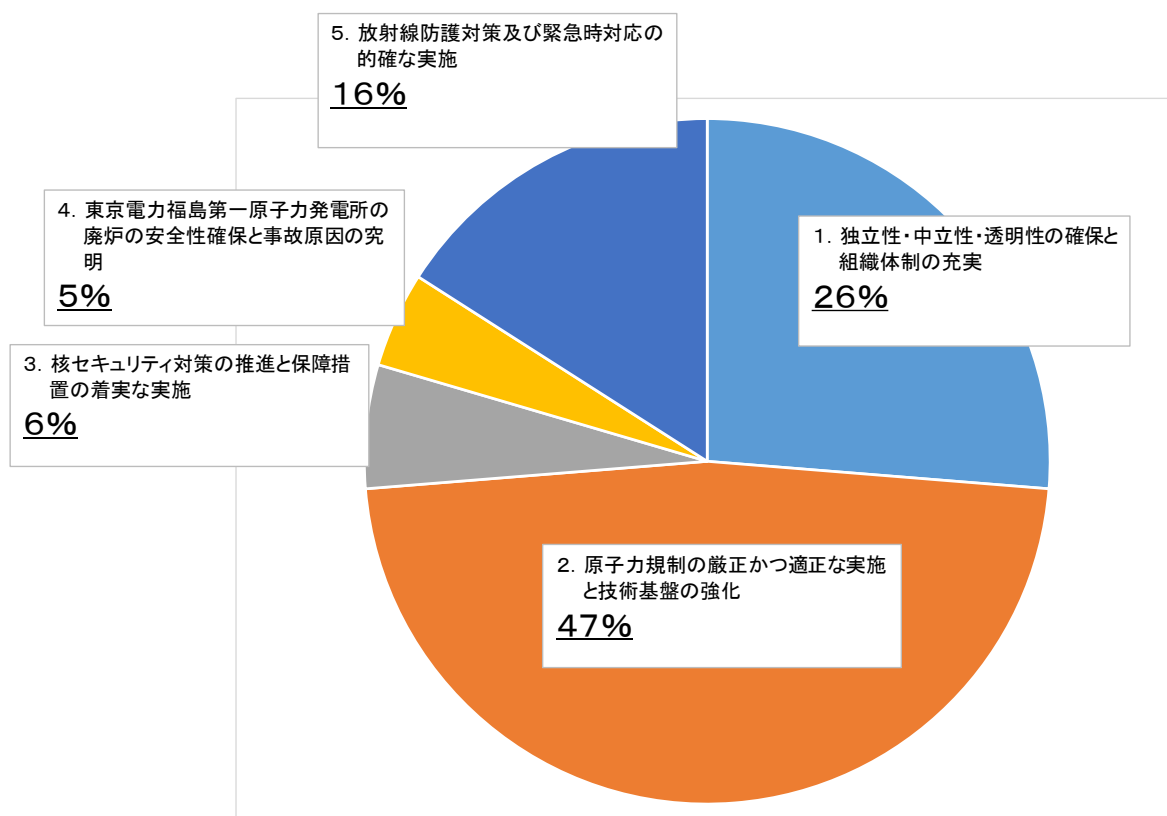
- 従来より数年おきに実施していた、原子力安全文化に関する職員へのアンケート及びインタビューを、エンゲージメント（仕事のやりがい、組織への愛着）等の要素も含めた従業員満足度（E S）調査的なものに抜本的に変更
- 組織の課題がよく見える特徴的な調査結果（別紙3：原子力安全文化に関する職員アンケート・インタビューについて）が得られ、「将来のキャリアパスが描けない」との若手職員の不安に対応して、具体的なキャリアパスの明示、キャリア形成への人事当局の関与を定める人材育成基本方針の改正（別紙4）などの改善につながった
- 今後も継続し、経年変化を分析できるようにする予定。

（※）平成29年度以降、政策評価と原子力規制委員会マネジメントシステム中のPDCAサイクルは、次のような形で統合的に運用している。

	マネジメントシステム中のPDCA	政策評価
評価の視点	毎年度の業務執行を念頭に、年度重点計画、業務計画を策定（ミクロの視点）	中期的に達成すべき目標に向けた進捗等を評価（マクロの視点）
評価の時期	年度中（3月）に暫定的な仮評価	年度終了後（翌年度8月）に確定的な評価
評価の反映先	翌年度の年度重点計画、業務計画	翌々年度の予算要求等
評価の指標等	評価の指標や評価結果の記述については、基本的に統一	

施策目標ごとの投入人員についての分析

1. 目標ごとの比率

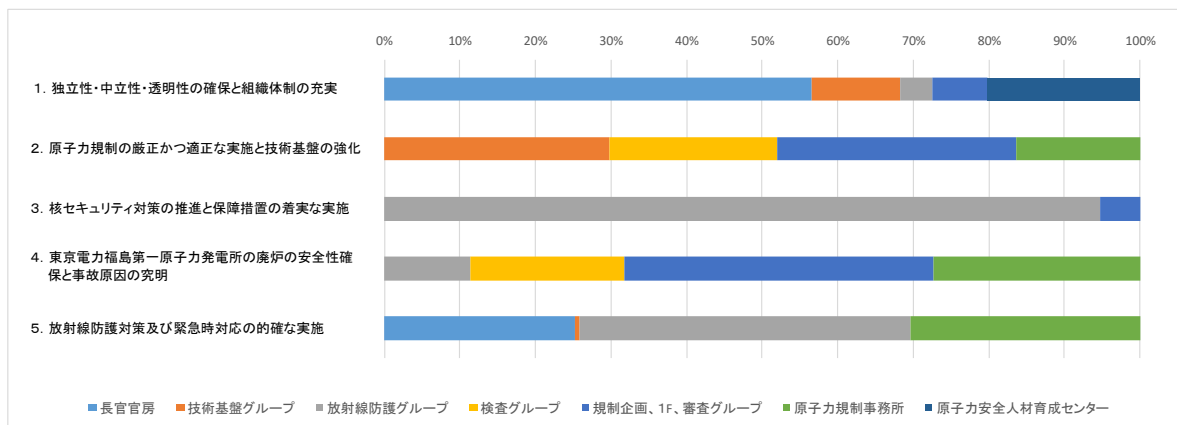


(注) 非常勤職員・集中型訓練生及び派遣職員は除く。技術参与及び再任用の職員は含む。

2. 目標ごとの人員数

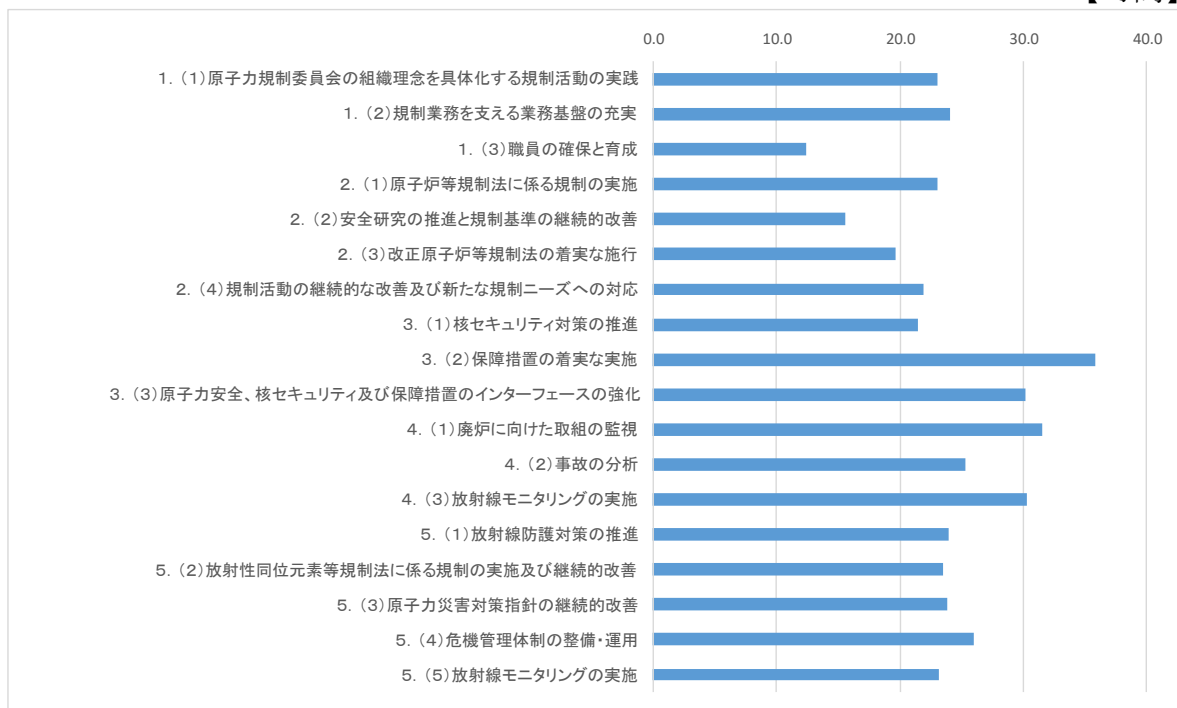
施策目標	投入人員	
	(人)	(%)
1. 独立性・中立性・透明性の確保と組織体制の充実	257	26.3
（1）原子力規制委員会の組織理念を具体化する規制活動の実践	44	4.5
（2）規制業務を支える業務基盤の充実	121	12.4
（3）職員の確保と育成	92	9.4
2. 原子力規制の厳正かつ適正な実施と技術基盤の強化	464	47.4
（1）原子炉等規制法に係る規制の実施	123	12.6
（2）安全研究の推進と規制基準の継続的改善	152	15.5
（3）改正原子炉等規制法の着実な施行	132	13.5
（4）規制活動の継続的な改善及び新たな規制ニーズへの対応	57	5.8
3. 核セキュリティ対策の推進と保障措置の着実な実施	57	5.8
（1）核セキュリティ対策の推進	36	3.7
（2）保障措置の着実な実施	16	1.6
（3）原子力安全、核セキュリティ及び保障措置のインターフェースの強化	5	0.5
4. 東京電力福島第一原子力発電所の廃炉の安全性確保と事故原因の究明	44	4.5
（1）廃炉に向けた取組の監視	32	3.3
（2）事故の分析	6	0.6
（3）放射線モニタリングの実施	6	0.6
5. 放射線防護対策及び緊急時対応の的確な実施	156	16.0
（1）放射線防護対策の推進	10	1.0
（2）放射性同位元素等規制法に係る規制の実施及び継続的改善	25	2.6
（3）原子力災害対策指針の継続的改善	13	1.3
（4）危機管理体制の整備・運用	77	7.9
（5）放射線モニタリングの実施	31	3.2

3. 組織別内訳



4. 目標ごとの従事職員一人当たりの月平均残業時間

【時間】



算出方法の詳細

1. 算出に利用した資料

①各課室の年度業務計画（既存）

- 全課室が4～5月に策定（課室の業務マネジメントの必要上、作成しているもの）
- 課室の全業務がリスト化され、18の施策のどれか1つとひも付けられている

②毎月の課室別の1人当たり平均残業時間（既存）

- 人事課が毎月取りまとめ（残業手当の計算等の必要上、把握している個々人の残業時間を課室単位で集計したもの）

③各課室の業務ごとの投入人員数（新規）

- 全課室に各業務（①により施策とひも付け済）に投入した人員数を提出依頼
- その際、次のような作業指示を行った
 - ・週5日専任する業務量を1人とする。1人が複数業務にまたがる場合や他課室と併任の場合は、業務量に応じて按分。週3、4日勤務の人は0.6、0.8人
 - ・業務リストが細分化されていて、その単位での按分が難しい場合は、18の施策をまたがない範囲で業務をグループ化（実務上は、グループ化することで班や係といった単位と同一になり、作業しやすい）
 - ・個人ごと、月ごとの積上げ作業は不要。年間をならした課室全体の投入人員を算出（実務上は、班や係単位の数字を課室全体で足して算出する例が多い）
 - ・翌年度以降も同じ作業をするため、算出の考え方を細部に至るまで各課室において記録、保存

2. 算出方法

①施策ごとの投入人員

- 1 ③で提出された各課室の業務ごとの投入人員数を、18の施策ごとに分けて単純に足し算

②施策ごとの1人当たり月平均残業時間

- ・ある施策への課室ごとの投入人員に、1 ②の課室別の1人当たり平均残業時間を乗じたものを足し合わせ、その施策全体への投入人員で割る
- ・課室内で、異なる施策に携わる者の残業時間に大きな差がある場合も、平均されてしまうが、やむを得ないものとして捨象

3. 算出例

課室	業務リスト	業務（グループ）	人員	施策	残業
長官官房 総務課	総括関係	総括関係	6.4	1(1)	a
	行政文書の適切な管理	行政文書管理	<u>7.5</u>	<u>1(2)</u>	
	国会関係	国会関係	3.0	1(4)	
	会務関係	原子力規制委員会運営	5.0	1(4)	
	秘書業務関係				
	年次報告関係	政策立案・評価	0.7	1(4)	
	独立行政法人の評価				
	政策評価関係				
	政策立案関係				
	面談録関係	面談録関係	0.1	1(4)	
	機構定員関係	機構定員関係	<u>1.7</u>	<u>1(2)</u>	
	業務継続計画関係	業務継続計画	0.4	1(4)	
			計 24.8		
広報室					
国際室					
………					

【施策１（２）規制業務を支える業務基盤の充実】

	投入人員	1人当たり月平均残業時間	
長官官房総務課	9.2人	×	a 時間 = 9.2 a 時間
監査室	3.9人	×	b 時間 = 3.9 b 時間
国際室	12.7人	×	c 時間 = 12.7 c 時間
法令審査室	5.7人	×	d 時間 = 5.7 d 時間
法務部門	26.0人	×	e 時間 = 26.0 e 時間
情報システム室	1.7人	×	f 時間 = 1.7 f 時間
会計部門	43.0人	×	g 時間 = 43.0 g 時間
技術基盤グループ	5.3人	×	h 時間 = 5.3 h 時間
放射線防護グループ	7.1人	×	i 時間 = 7.1 i 時間
原子力規制部	6.6人	×	j 時間 = 6.6 j 時間
計 121.2人			計 2915.1 時間

$$2915.1 \text{ 時間} / \text{月} \div 121.2 \text{ 人} = 24.1 \text{ 時間} / \text{人} \cdot \text{月}$$

原子力安全文化に関する職員アンケート・インタビューについて

1. 経緯

- 平成 27 年 5 月の原子力規制委員会で「原子力安全文化に関する宣言」を決定。
安全の最優先、リスクの程度を考慮した意思決定、高度な専門性の保持と組織的な学習、コミュニケーションの充実、常に問いかける姿勢など 8 つの行動指針を定める
- 以後数年おきに、原子力規制委員会における原子力安全文化の状態を把握するため、職員に対するアンケート及びインタビューを実施（令和元年度までにアンケート 3 回、インタビュー 1 回）
- しかし、アンケート及びインタビューの設問が、8 つの行動指針の抽象的な文章を直接引用して「それを守っていますか」と問うものが多かったため、回答者も答えにくく、回答結果も解釈が難しいものとなっていた
- そこで、令和 2 年度は、欧米の原子力規制機関での安全文化に関する職員アンケートや、民間企業の従業員満足度（E S）調査も参考に、個々の職員に直接的に安全文化について問うのではなく、健全な安全文化の構成要素である、組織の風通しのよさ、仕事のやりがい、良好な職場環境、良好な業務マネジメントなどについての状況を問うことで、間接的に安全文化の状態を把握するような設問に抜本的に変更した

2. アンケート及びインタビューの構成

（1）アンケート

- 課室長級以下の全職員を対象
- WEB を通じて回答する形式（無記名。事務局も個々人の回答を把握できない）
- 回答者 6 5 2 人（回答率 6 7 %）

（2）インタビュー

- 3 7 人を抽出して実施
 - ・ 部長・審議官級 5 人全員
 - ・ 課室長級 1 1 人は事務局が対象者を選定
 - ・ 課長補佐以下級 2 1 人は無作為抽出
- インタビューは外部委託して実施。局部長級については事務局も同席
- インタビュー時間は 1 人 3 0 分
- 回答は、〇〇級職員と匿名化の上で、項目ごとに整理して公表する形でのみ用いる旨を回答者に事前に伝達（なお、回答の整理の都合上、事務局は個々人の回答を知ることができる。また、部長・審議官級については、公開の席で回答の趣旨の説明を求められるケースもあり、匿名性は事実上失われている）

3. アンケート結果の概要と解釈 (注) 解釈は資料作成者(黒川政策立案参事官)個人の解釈

(1) 数値の見かた

- ・各問とも「ウェイト値」が大きい方がよい状態、小さい方が悪い状態
- ・ウェイト値は、「非常にそう思う」5点～「全くそう思わない」1点の平均値
- ・状態が悪いと「そう思う」と答えることになる逆接の間(例: Q33 原子力規制庁での自身の仕事量は多すぎる)は、「そう思う」「そう思わない」の配点を通常の間とは逆にすることで、ウェイト値が大きい方がよい状態になるよう統一している

(2) 回答者全体の傾向

○全 36 問中、ウェイト値 3.5 以上のよい状態は 13 問。安全を重視する文化の定着、職場でのコミュニケーション、仕事へのやりがいなどの面で、よい状態が目立つ。

Q1	総合的に判断して、原子力規制庁では安全を重視する文化が定着している	3.83
Q13	課室では自らの業務のあり方について主体的に考え、積極的に意見を言う雰囲気がある	3.57
Q31	原子力規制庁での仕事にやりがいを感じている	3.55

○ウェイト値 3.0 未満の悪い状態は 4 問。人員・予算の確保、人事評価のフィードバック効果、知識の文書化・伝承といった面で、悪い状態が目立つ。

Q26	課室には十分な人員、予算等の配分がなされている	2.67
Q28	各職員への人事評価フィードバックは、被評価者の強み・弱みの特定やキャリア開発において有用なものとなっている	2.99
Q29	課室では業務遂行に当たって必要な手順やノウハウの組織的な共有・伝承が不十分である	2.84

(3) セグメント間の比較

○所属部署、役職、年齢等の区分について、セグメントごとの数値を集計し、ウェイト値が全体平均より 0.15 以上高いものを相対的によい評価をしたセグメントとして青、0.15 以上低いものを相対的に悪い評価をしたセグメントとして赤で表記

○なお、この青・赤は、あくまでセグメント間を比較しての相対的なものであることに注意を要する。赤でも絶対値としては十分高い場合もあり、赤い間に課題があると直接的に見るのではなく、セグメント間での青と赤の発生傾向の差に注目すべき

○全 36 問を見渡すと、役職が高いほど青が多く、低いほど赤が多いという温度差が目立つ。年齢で見ても同傾向だが、20 代よりも 30 代に赤が多い

	青	赤
技術参与	18	0
課室長級	19	1
課長補佐級	0	0
係長級	0	8
係員級	2	6

	青	赤
60 代	9	0
50 代	0	0
40 代	0	1
30 代	0	14
20 代	8	4

○組織の将来を担い、かつ、組織の現状も十分理解している 30 代は、仕事の具体的な進め方、仕事へのやりがい、組織の将来性などの項目を相対的に低く評価している

		全体平均との差
Q9	課室では直面する課題について、当面は大きな問題が生じなければ、先延ばしにしていまいがちである	-0.33
Q15	課室では自課室以外の有益な経験や情報を入手し、業務に活用しようとする意識がある	-0.17
Q17	課室では職員間の信頼関係やチームワークに危うさを感じることもある	-0.35
Q31	原子力規制庁での仕事にやりがいを感じている	-0.40
Q35	原子力規制庁には将来性があると思う	-0.32

○社会的な注目度が高く重要な業務を担っている審査グループの職員は、仕事への基本的な姿勢を相対的に高く評価する一方、仕事へのやりがい、仕事量、組織の将来性などの項目を相対的に低く評価している

Q7	課室では常に問いかける姿勢を持って業務を行っている	+0.12
Q9	課室では直面する課題について、当面は大きな問題が生じなければ、先延ばしにしていまいがちである	+0.19
Q31	原子力規制庁での仕事にやりがいを感じている	-0.24
Q33	原子力規制庁での自身の仕事量は多すぎる	-0.28
Q35	原子力規制庁には将来性があると思う	-0.43

○本庁からは離れ、現場には近い原子力規制事務所の職員は、訓練の不足や人事評価の不公平を感じている一方、仕事へのやりがいや仕事量の面では満足している傾向

Q21	原子力規制庁では想定外の災害やトラブルなどに対して、柔軟に対応できるよう十分な訓練準備を行っている	-0.32
Q27	各職員への人事面での評価は適切・公平だと感じる	-0.16
Q31	原子力規制庁での仕事にやりがいを感じている	+0.21
Q33	原子力規制庁での自身の仕事量は多すぎる	+0.25

○最も忙しいと感じている世代は 40 代

		20 代	30 代	40 代	50 代	60 代
Q33	原子力規制庁での自身の仕事量は多すぎる	+0.07	+0.06	-0.18	-0.10	+0.15

○他機関からの出向者は、出向元との比較により客観性の高い回答が期待できるが、仕事への基本的な姿勢について疑問視している傾向がみられる

Q7	課室では常に問いかける姿勢を持って業務を行っている	-0.17
Q9	課室では直面する課題について、当面は大きな問題が生じなければ、先延ばしにしていまいがちである	-0.20
Q18	課室では質問・問合せがあった場合に、情報を一般向けにわかりやすく伝わるように適切な回答がなされている	-0.17
Q29	課室では業務遂行に当たって必要な手順やノウハウの組織的な共有・伝承が不十分である	-0.30
Q30	課室では業務の PDCA サイクルによる業務の改善が適切に実施されている	-0.20

4. インタビューでの代表的なコメント例（概要）

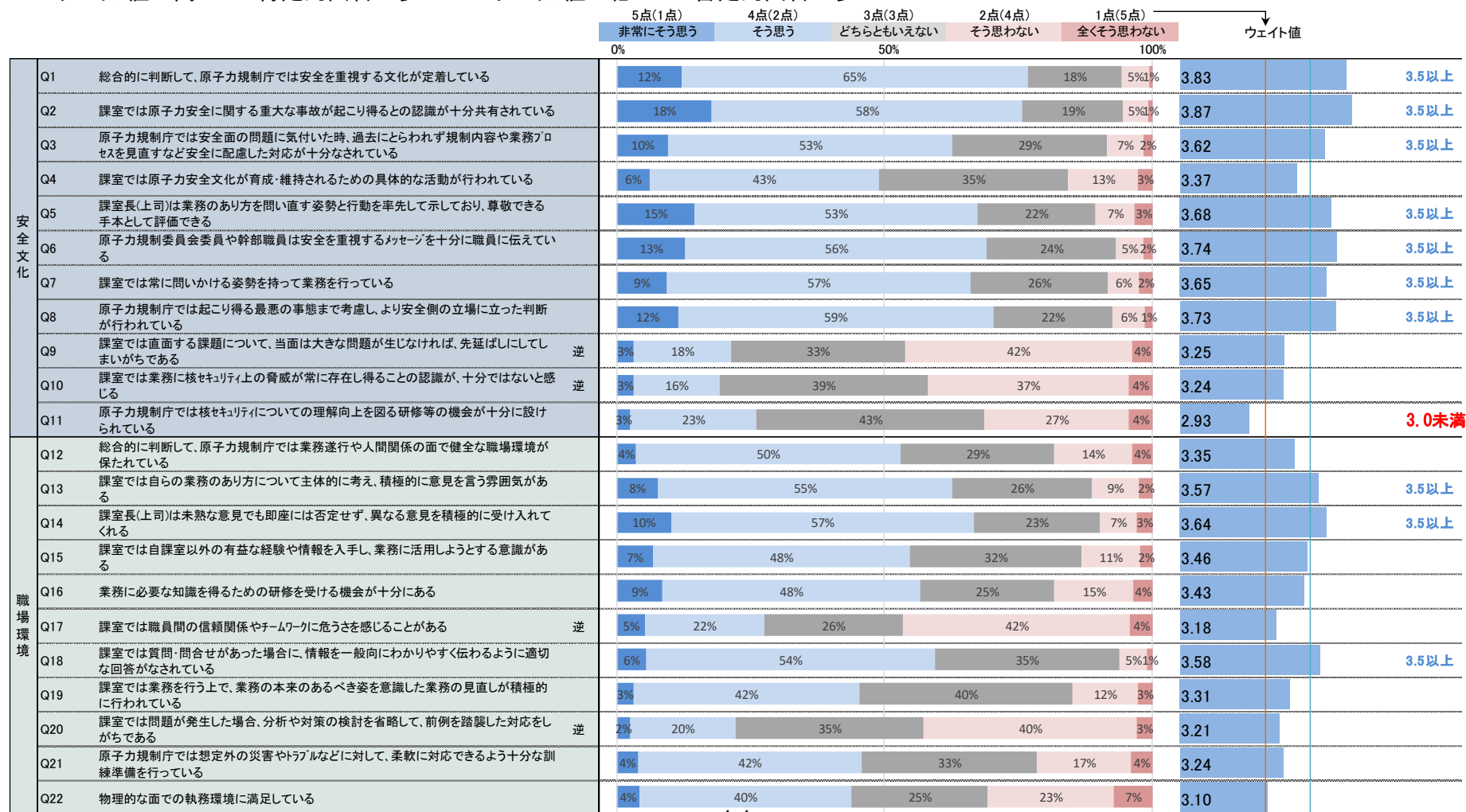
	良好事例	課題
組織文化	学習意欲が高い 学習意欲が高く、組織として技術開発のサポート体制がある	指導・育成不足 手本となる人材がいない、若手の育成が不十分
	技術重視 技術に裏付けられた議論ができる	技術偏重 技術側の意見が強くなっている 委員会への依存 委員への責任転嫁が起きうる
		外部からの目の不足 外部からの目や指摘が不足している
モチベーション	仕事のやりがいがある 社会的な意義があり、アウトプットが明確である	社会からのプレッシャー 社会からの肯定が得られないなど難しい仕事による重圧
コミュニケーション	コミュニケーションの容易さ フラットな組織であり意思疎通が容易である オープンかつ十分な議論 過去からのしがらみや前例踏襲せずに自由に議論ができる	部門横断型の情報共有の漏れ 部門を跨ぐと情報の伝達に漏れがある 不十分な議論 形式的で内容のある議論ができていない チームワークの不足 団結心やチームワークが弱い
リーダーシップ	トップのビジョンが明確 トップの意見が明確に伝わっている	ビジョン伝達が弱い 上位層におけるビジョン伝達が充分に行われていない
マネジメントシステム	効率的な業務 業務プロセスは効率的に行われている	業務量の偏り リソース配分の誤り、業務多忙 合理性を欠くプロセスやルール マニュアル未整備、非効率な業務の踏襲・実施
	組織的な改善活動 改善の仕組みがあり有効活用されている	組織的な改善活動の停滞 改善活動の仕組みが機能していない、変わることに対する抵抗がある
	適切な裁量権 個人に適切な裁量が与えられている	年齢構成の偏り ベテランが多く年齢構成に偏りがある 情報システム環境が貧弱 テレワーク環境や外部ネットワークが貧弱である
人事評価制度	安定した職場 待遇等の安定した職場である	横並び主義 評価に適切な差がつかない キャリアプランの未提示 将来のキャリアパスが描けない 評価の不満 評価により報酬に差がつかない

アンケートの結果について

3. ウェイト値の算出 ①回答者全体

- 5段階評価を実施した各設問のウェイト値を算出しました。

ウェイト値が高い → 肯定的回答が多い ウェイト値が低い → 否定的回答が多い

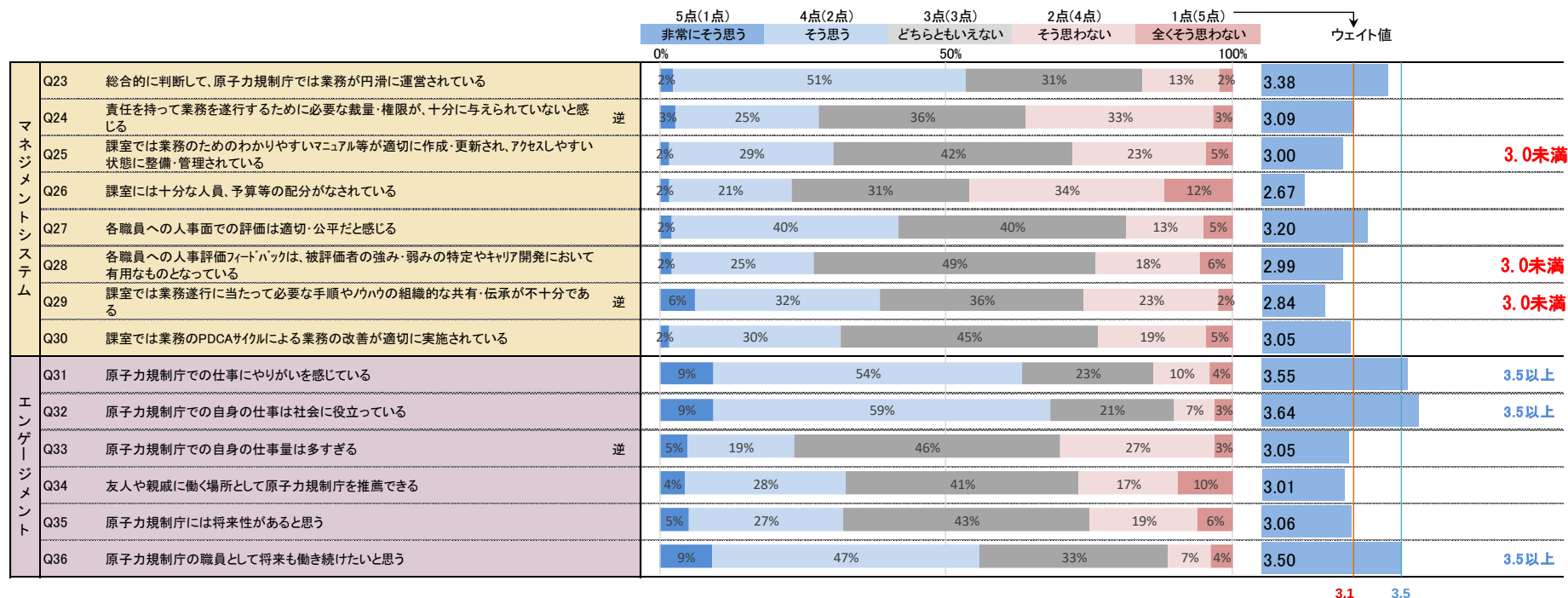


(次ページに続く)

アンケートの結果について

3. ウェイト値の算出 ①回答者全体

(前ページの続き)



3.1 3.5

アンケートの結果について

3. ウェイト値の算出 ②セグメント間の比較

■ 回答者セグメント別に、ウェイト値を算出しました。

基準

全体と比較して0.15以上高い

全体と比較して0.15以上低い

		全体 (n)	勤務地										役職						原子力業務従事年数					原子力規制庁在籍期間				原子力規制庁所属経緯					年齢					雇用契約形態	
			東京 (531)	地方 (121)	長官官 房(除 技G、放 射G)	技術基 盤G	放射線 防護G	原子力 規制部 (除 審査G、 検査G)	審査G	検査G	原子力 安全人 材育成 センター	原子力 規制事 務所	係員級	係長級	補佐級	課室長 級等	技術参 与	その他	0-5年 未満	5-10年 未満	10-15 年未満	15-20 年未満	20年以 上	0-3年 未満	3-5年 未満	5年以 上	新卒で 所属	転職で 所属	他機 関・ JNES から 転職	他機関 から出 向(戻 る見 込)	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以 上	常勤	非常勤		
安全文化	Q1	総合的に判断して、原子力規制庁では安全を重視する文化が定着している	3.83	3.85	3.70	3.89	3.77	3.92	3.86	3.76	3.90	3.84	3.72	3.84	3.81	3.80	3.91	3.91	3.70	3.89	3.77	3.78	3.82	3.83	3.95	3.83	3.77	3.87	3.80	3.81	3.92	3.78	3.86	3.86	3.74	3.87	3.82	3.89	
	Q2	課室では原子力安全に関する重大な事故が起こり得るとの認識が十分共有されている	3.87	3.89	3.79	3.84	3.95	3.93	3.83	3.95	3.89	3.82	3.76	3.93	3.86	3.84	3.97	3.87	4.00	3.88	3.89	3.88	3.97	3.84	3.91	3.84	3.87	4.05	3.85	3.87	3.74	3.90	3.91	3.84	3.81	3.92	3.87	3.87	
	Q3	原子力規制庁では安全面の問題に気付いた時、過去にとらわれず規制内容や業務プロセスを見直すなど安全に配慮した対応が十分なされている	3.62	3.62	3.63	3.61	3.48	3.73	3.66	3.61	3.67	3.75	3.64	3.56	3.52	3.64	3.84	3.62	3.60	3.63	3.58	3.64	3.74	3.63	3.69	3.65	3.59	3.65	3.66	3.60	3.52	3.60	3.55	3.63	3.62	3.67	3.62	3.62	
	Q4	課室では原子力安全文化が育成・維持されるための具体的な活動が行われている	3.37	3.39	3.29	3.34	3.33	3.37	3.40	3.39	3.38	3.73	3.27	3.49	3.29	3.32	3.54	3.43	3.40	3.47	3.34	3.38	3.23	3.31	3.55	3.34	3.30	3.54	3.36	3.33	3.34	3.62	3.23	3.39	3.32	3.40	3.36	3.43	
	Q5	課室長(上司)は業務のあり方を問い直す姿勢と行動を率先して示しており、尊敬できる手本として評価できる	3.68	3.73	3.48	3.88	3.55	3.65	3.86	3.75	3.77	3.59	3.50	3.81	3.65	3.64	3.82	3.68	3.40	3.82	3.60	3.69	3.74	3.59	3.86	3.61	3.63	3.90	3.68	3.63	3.61	4.02	3.56	3.73	3.68	3.61	3.68	3.66	
	Q6	原子力規制委員会委員や幹部職員は安全を重視するメッセージを十分に職員に伝えている	3.74	3.78	3.54	3.84	3.71	3.83	3.69	3.79	3.73	3.80	3.53	3.59	3.73	3.72	4.01	3.70	3.80	3.76	3.75	3.83	3.56	3.71	3.81	3.79	3.69	3.77	3.72	3.75	3.67	3.74	3.71	3.82	3.72	3.70	3.74	3.70	
	Q7	課室では常に問いかける姿勢を持って業務を行っている	3.65	3.64	3.66	3.62	3.55	3.62	3.66	3.77	3.75	3.57	3.68	3.71	3.54	3.63	3.85	3.66	3.90	3.63	3.56	3.76	3.77	3.68	3.68	3.56	3.66	3.75	3.67	3.64	3.48	3.76	3.52	3.68	3.63	3.68	3.65	3.64	
	Q8	原子力規制庁では起こり得る最悪の事態まで考慮し、より安全側の立場に立った判断が行われている	3.73	3.75	3.64	3.71	3.79	3.73	3.63	3.73	3.81	3.68	3.66	3.74	3.73	3.71	3.79	3.79	3.60	3.73	3.78	3.74	3.67	3.70	3.79	3.69	3.72	3.76	3.78	3.71	3.57	3.78	3.74	3.66	3.71	3.77	3.73	3.74	
	Q9	課室では直面する課題について、当面は大きな問題が生じなければ、先延ばしにしまいがちである	逆	3.25	3.26	3.24	3.13	3.22	3.20	3.43	3.44	3.32	3.14	3.21	2.99	3.30	3.53	3.47	3.30	3.19	3.10	3.29	3.51	3.38	3.34	3.13	3.26	3.15	3.27	3.32	3.05	3.29	2.92	3.22	3.32	3.41	3.24	3.47	
	Q10	課室では業務に核セキュリティ上の脅威が常に存在し得ることの認識が、十分ではないと感じる	逆	3.24	3.23	3.27	3.14	3.17	3.28	3.11	3.28	3.41	3.18	3.07	3.14	3.29	3.37	3.23	3.60	3.24	3.12	3.33	3.31	3.30	3.35	3.15	3.22	3.15	3.30	3.24	3.15	3.24	3.07	3.19	3.35	3.29	3.24	3.25	
	Q11	原子力規制庁では核セキュリティについての理解向上を図る研修等の機会が十分に設けられている	2.93	2.96	2.80	3.05	2.95	3.14	2.83	2.73	2.90	3.09	2.76	2.82	3.05	2.87	2.74	3.30	3.00	3.07	2.96	2.91	2.64	2.83	3.19	2.84	2.85	2.98	3.00	2.84	3.03	3.10	2.93	2.88	2.81	3.01	2.90	3.32	
職場環境	Q12	総合的に判断して、原子力規制庁では業務遂行や人間関係の面で健全な職場環境が保たれている	3.35	3.37	3.25	3.50	3.33	3.39	3.31	3.27	3.30	3.48	3.19	3.27	3.26	3.28	3.53	3.72	3.70	3.40	3.33	3.40	3.18	3.32	3.50	3.21	3.32	3.39	3.37	3.33	3.25	3.47	3.21	3.26	3.33	3.46	3.31	3.70	
	Q13	課室では自らの業務のあり方について主体的に考え、積極的に意見を言う雰囲気がある	3.57	3.56	3.61	3.66	3.50	3.54	3.66	3.48	3.57	3.50	3.62	3.59	3.49	3.55	3.84	3.43	3.90	3.60	3.46	3.74	3.62	3.56	3.67	3.50	3.54	3.57	3.57	3.56	3.56	3.69	3.47	3.58	3.53	3.60	3.57	3.49	
	Q14	課室長(上司)は未熟な意見でも即座には否定せず、異なる意見を積極的に受け入れてくれる	3.64	3.66	3.56	3.77	3.65	3.59	3.74	3.49	3.70	3.64	3.54	3.96	3.55	3.56	3.81	3.68	3.70	3.76	3.50	3.72	3.67	3.62	3.85	3.50	3.59	3.80	3.60	3.62	3.69	3.93	3.61	3.56	3.57	3.69	3.64	3.68	
	Q15	課室では自課室以外の有益な経験や情報を入手し、業務に活用しようとする意識がある	3.46	3.48	3.39	3.51	3.45	3.41	3.57	3.44	3.56	3.48	3.35	3.55	3.42	3.41	3.54	3.55	3.70	3.56	3.32	3.64	3.54	3.41	3.58	3.46	3.41	3.49	3.44	3.47	3.44	3.66	3.29	3.47	3.42	3.52	3.45	3.55	
	Q16	業務に必要な知識を得るための研修を受ける機会が十分にある	3.43	3.44	3.39	3.41	3.54	3.42	3.29	3.12	3.49	3.89	3.38	3.48	3.43	3.37	3.53	3.53	3.90	3.50	3.45	3.40	3.23	3.41	3.58	3.33	3.40	3.71	3.34	3.42	3.44	3.64	3.38	3.38	3.33	3.52	3.42	3.60	
	Q17	課室では職員間の信頼関係やチームワークに危うさを感じる ことがある	逆	3.18	3.15	3.30	3.09	3.21	3.18	3.14	3.15	3.14	3.16	3.10	2.90	3.23	3.47	3.45	3.10	3.17	3.02	3.26	3.23	3.28	3.19	3.06	3.21	3.08	3.19	3.22	3.05	3.14	2.83	3.11	3.20	3.42	3.15	3.47	
	Q18	課室では質問・問合せがあった場合に、情報を一般向にわかりやすく伝わるように適切な回答がなされている	3.58	3.60	3.49	3.58	3.53	3.72	3.49	3.65	3.62	3.59	3.48	3.60	3.56	3.54	3.75	3.60	3.60	3.58	3.55	3.66	3.72	3.56	3.65	3.53	3.56	3.61	3.60	3.59	3.41	3.71	3.49	3.58	3.60	3.57	3.58	3.60	
	Q19	課室では業務を行う上で、業務の本来のあるべき姿を意識した業務の見直しが積極的に行われている	3.31	3.33	3.21	3.39	3.22	3.41	3.54	3.35	3.29	3.23	3.19	3.30	3.27	3.25	3.56	3.43	3.30	3.38	3.26	3.43	3.26	3.25	3.47	3.15	3.29	3.33	3.28	3.32	3.31	3.40	3.21	3.33	3.29	3.34	3.30	3.42	
	Q20	課室では問題が発生した場合、分析や対策の検討を省略して、前例を踏襲した対応をしがちである	逆	3.21	3.21	3.21	3.18	3.18	3.31	3.31	3.24	3.19	3.02	3.18	2.98	3.25	3.50	3.32	3.20	3.23	3.09	3.24	3.38	3.24	3.28	3.13	3.20	3.07	3.16	3.28	3.28	3.10	2.96	3.15	3.34	3.32	3.20	3.30	
	Q21	原子力規制庁では想定外の災害やトラブルなどに対して、柔軟に対応できるよう十分な訓練準備を行っている	3.24	3.31	2.93	3.34	3.23	3.30	3.17	3.24	3.43	3.39	2.92	3.36	3.21	3.17	3.49	3.34	3.00	3.32	3.20	3.33	3.26	3.17	3.36	3.22	3.20	3.37	3.20	3.26	3.15	3.38	3.21	3.24	3.23	3.23	3.23	3.34	
	Q22	物理的な面で執務環境に満足している	3.10	3.07	3.24	3.36	2.90	3.07	3.11	2.91	2.92	3.45	3.20	2.97	3.08	3.06	3.25	3.43	2.80	3.27	3.02	3.05	2.87	3.06	3.26	3.07	3.04	3.06	3.21	3.02	3.13	3.17	3.01	3.08	3.03	3.21	3.07	3.42	

(次ページに続く)

アンケートの結果について

3. ウェイト値の算出 ②セグメント間の比較

(前ページの続き)

基準

全体と比較して0.15以上高い

全体と比較して0.15以上低い

		全体	勤務地		所属								役職						原子力業務従事年数					原子力規制庁在籍期間				原子力規制庁所属経緯					年齢					雇用契約形態	
			東京	地方	長官官房 (除技G、放G)	技術基盤G	放射線防護G	原子力規制部 (除審査G、検査G)	審査G	検査G	原子力安全人材育成センター	原子力規制事務局	係員級	係長級	補佐級	課長級等	技術参事	その他	0-5年未満	5-10年未満	10-15年未満	15-20年未満	20年以上	0-3年未満	3-5年未満	5年以上	新卒で所属	転職で所属	他機関・JNESから転職	他機関から出向(戻る見込)	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	常勤	非常勤		
		(n)	(652)	(531)	(121)	(119)	(128)	(71)	(35)	(75)	(79)	(44)	(101)	(73)	(156)	(292)	(68)	(53)	(10)	(193)	(161)	(58)	(39)	(201)	(159)	(109)	(384)	(84)	(229)	(278)	(61)	(58)	(112)	(139)	(149)	(194)	(599)	(53)	
マネジメントシステム	Q23	総合的に判断して、原子力規制庁では業務が円滑に運営されている	3.38	3.38	3.37	3.37	3.37	3.42	3.37	3.31	3.48	3.32	3.36	3.21	3.26	3.38	3.56	3.64	3.70	3.35	3.36	3.57	3.18	3.39	3.50	3.20	3.37	3.31	3.42	3.39	3.23	3.29	3.23	3.35	3.36	3.52	3.36	3.60	
	Q24	責任を持って業務を遂行するために必要な権限・権限が、十分に与えられていないと感じる	逆	3.09	3.10	3.02	3.14	3.09	3.17	3.20	3.04	3.09	3.00	3.00	3.16	3.08	3.03	3.21	3.17	3.00	3.19	3.06	2.95	2.90	3.09	3.18	3.06	3.05	3.24	3.03	3.04	3.31	3.34	3.04	3.06	2.95	3.16	3.08	3.15
	Q25	課室では業務のためのわかりやすいマニュアル等が適切に作成・更新され、アクセスしやすい状態に整備・管理されている	3.00	2.99	3.03	2.82	3.07	3.01	2.91	3.01	3.05	3.11	3.02	2.82	2.89	3.03	3.13	3.23	2.80	2.90	2.93	3.16	2.97	3.10	2.98	2.89	3.03	2.81	3.02	3.12	2.61	2.86	2.79	2.96	3.01	3.17	2.97	3.23	
	Q26	課室には十分な人員、予算等の配分がなされている	2.67	2.68	2.60	2.85	2.58	2.72	2.60	2.57	2.54	2.98	2.59	2.58	2.72	2.62	2.59	2.98	2.80	2.80	2.64	2.50	2.59	2.63	2.86	2.68	2.59	2.64	2.69	2.63	2.80	2.69	2.67	2.71	2.54	2.73	2.65	2.92	
	Q27	各職員への人事面での評価は適切・公平だと感じる	3.20	3.23	3.08	3.24	3.23	3.14	3.17	3.37	3.29	3.09	3.04	3.27	3.15	3.15	3.37	3.40	2.90	3.29	3.16	3.17	3.10	3.18	3.31	3.17	3.16	3.29	3.27	3.15	3.08	3.22	3.17	3.15	3.21	3.24	3.19	3.36	
	Q28	各職員への人事評価フィードバックは、被評価者の強み・弱みの特定やキャリア開発において有用なものとなっている	2.99	3.01	2.93	2.96	2.95	3.08	3.11	3.03	3.01	3.02	2.93	3.12	2.87	2.97	3.04	3.26	2.90	3.13	2.86	3.12	2.95	2.94	3.26	2.89	2.91	3.01	3.10	2.92	2.92	3.22	2.77	2.96	2.99	3.08	2.97	3.23	
	Q29	課室では業務遂行に当たって必要な手順やノウハウの組織的な共有・伝承が不十分である	逆	2.84	2.84	2.84	2.71	2.94	2.87	2.94	2.76	2.95	2.75	2.80	2.71	2.71	2.84	2.97	3.11	3.30	2.73	2.85	2.86	2.67	2.96	2.73	2.72	2.91	2.70	2.83	2.95	2.54	2.81	2.59	2.73	2.87	3.04	2.81	3.11
	Q30	課室では業務のPDCAサイクルによる業務の改善が適切に実施されている	3.05	3.08	2.95	3.00	3.08	3.13	3.00	3.04	3.11	3.16	2.96	3.04	2.97	3.00	3.28	3.26	3.20	3.05	3.06	3.07	2.95	3.06	3.11	2.94	3.06	3.04	3.03	3.12	2.85	3.10	2.90	3.04	3.07	3.12	3.04	3.25	
エンゲージメント	Q31	原子力規制庁での仕事にやりがいを感じている	3.55	3.50	3.76	3.51	3.45	3.68	3.54	3.31	3.62	3.52	3.76	3.27	3.28	3.65	3.72	3.92	3.70	3.48	3.52	3.45	3.67	3.65	3.49	3.59	3.56	3.25	3.69	3.57	3.33	3.34	3.15	3.53	3.55	3.85	3.52	3.89	
	Q32	原子力規制庁での自身の仕事は社会に役立っている	3.64	3.60	3.84	3.45	3.66	3.82	3.60	3.59	3.71	3.43	3.82	3.37	3.37	3.75	3.78	4.09	3.50	3.52	3.61	3.59	3.72	3.78	3.50	3.74	3.67	3.30	3.79	3.69	3.33	3.40	3.20	3.58	3.71	3.96	3.61	4.04	
	Q33	原子力規制庁での自身の仕事量は多すぎる	逆	3.05	3.00	3.25	2.99	3.05	3.04	2.91	2.77	2.95	3.36	3.22	2.99	2.97	3.09	3.28	3.40	3.13	2.95	2.91	2.90	3.11	3.19	2.98	3.01	3.14	3.04	2.97	3.28	3.12	3.11	2.87	2.95	3.20	3.03	3.25	
	Q34	友人や親戚に働く場所として原子力規制庁を推薦できる	3.01	2.94	3.31	3.03	2.89	3.20	2.77	2.76	3.04	2.89	3.28	2.82	2.67	3.11	3.28	3.42	2.50	3.03	2.94	2.84	3.15	3.05	3.02	3.13	2.97	2.58	3.20	3.00	2.90	2.74	2.62	2.94	3.05	3.32	2.97	3.36	
	Q35	原子力規制庁には将来性があると思う	3.06	3.01	3.28	3.09	3.05	3.15	2.89	2.63	3.20	3.05	3.26	2.93	2.82	3.14	3.26	3.30	2.80	3.09	2.98	2.97	3.38	3.06	3.09	3.10	3.04	2.69	3.19	3.09	2.97	2.91	2.74	2.94	3.21	3.26	3.04	3.28	
	Q36	原子力規制庁の職員として将来も働き続けたいと思う	3.50	3.45	3.72	3.43	3.52	3.55	3.26	3.35	3.54	3.39	3.74	3.37	3.28	3.60	3.62	3.68	3.20	3.32	3.56	3.48	3.72	3.59	3.27	3.59	3.57	3.33	3.68	3.57	2.75	3.29	3.16	3.48	3.60	3.69	3.49	3.62	

(全体平均よりも高い / 低い項目数)

安全文化 11問																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

インタビューでの代表的なコメント例（組織文化）

■ 組織文化に関連する代表的なコメントを記載。

	良好事例	課題
コンピテンス ／自己研鑽	■ 学習意欲が高い 学習意欲が高く、組織として技術開発のサポート体制がある ■ 自分達の技術的レベルがアップし、仕事の経験と能力が繋がることがモチベーションを上げている。（部長・審議官） ■ 知識管理を定期的により、技術の底上げをし、モチベーションを更に上げることに取り組んでいる。（課室長） ■ ガイドラインを見ながら新たなことに試行錯誤することでモチベーションを維持している。（課室長） ■ 規制庁は皆学びへのモチベーションが高い。（課長補佐以下） ■ 他部門への異動・兼務を通じて実務としての経験を積める。（課長補佐以下）	■ 指導・育成不足 手本となる人材がいない、若手の育成が不十分 ■ 背中をみせてくれる尊敬できる先輩、それを追いかける部下がいない。（部長・審議官） ■ ベテランと若手で力の差が大きく、若手は経験が浅く全体を把握できない。（課室長） ■ 新人教育に目を向ける気があまりないのではないか。若手の異動が早すぎる。（課長補佐以下） ■ 知識伝承の失敗 知識・技術伝承ができない ■ 3年後は、自分が定年する年でもあるのでその先で、経験が伝承されているかが心配。（課室長） ■ 技術伝承には文書に残すことが必要だと思うが、開示請求に耐えられる文書でないと作成できず、メーカーのノウハウは公開できないことから、文書化が実現しない。（課長補佐以下）
価値観・倫理観	■ 技術重視 技術に裏付けられた議論ができる ■ 委員会や会議でのやり取りにおいて科学的・技術的内容に重点が置かれるようになった。（課室長）	■ 技術偏重 技術側の意見が強くなっている ■ 技術的なバックグラウンドを持っていないと口を出してはいけない雰囲気がある。（部長・審議官） ■ 委員会への依存 委員への責任転嫁が起きうる ■ 意思決定は委員会で行い、委員会が決定したことを後から変更することはできない。そのため、悪く考えると委員会側に責任転嫁して考えることもできる。（部長・審議官） ■ 委員会であり、独立性のある組織であるため、職員に外からの圧力がない。（課室長）

インタビューでの代表的なコメント例（組織文化）

	良好事例	課題
価値観・倫理観	■ —	■ 外部からの目の不足 外部からの目や指摘が不足している ■ 他流試合、外の先生との議論がなく、議論が低調になっている。（部長・審議官） ■ 外からの批判にさらされず、組織内は風通しが良く居心地はいいが、改善がなされず、変化や効率性が推進されない。（課室長） ■ 原子力規制庁は村で閉じており、見落としがある可能性がある。（課長補佐以下） ■ 事故の風化 経験や記憶が維持できずに風化 ■ 事故の経験や記憶が時間とともに薄まってきている。事故の当時現場にいなかった方も入庁してくるため、危機感が薄まってくる。（課長補佐以下） ■ 事故を受けて学ばなければならないことは段々忘れられてきて風化しつつあると思う。（課長補佐以下）
モチベーション	■ 仕事のやりがいがある 社会的な意義があり、アウトプットが明確である ■ 全体的にはモチベーションは高いと考えている。なぜならば、仕事の成果・アウトプットが見えやすい。（部長・審議官） ■ 組織の目的がはっきりしているので、政治的な調整の必要性が少ない組織であり、職員のモチベーションは高い。（課室長） ■ 自分の専門性を生かしている。（課長補佐以下） ■ 「明日もし原子力事故が起きたら」という話は非常に頻繁に聞くので、そのような意識は常に皆持って仕事をしていると思っている。（課長補佐以下）	■ 出向者のモチベーション低下 一時的な職場として勤務している、または望まない異動があった ■ 出向元に帰りたいと考えている人はモチベーションが低くなる。（部長・審議官） ■ 出向等で望まないで来ている人も多いため、忠誠心は少ない。（課室長） ■ 社会からのプレッシャー 社会からの肯定が得られないなど難しい仕事による重圧 ■ 必ずしも社会が肯定してくれるわけでもなく、市民の抗議など、難しい仕事もたくさんあり、プレッシャーを感じる人も存在する。（部長・審議官） ■ 業務の空白 待ち時間が長いことや、不稼働のプラントでは変化がない ■ 人によっては止まったプラントの検査ばかりで、変化がないし、スキルアップにもつながらない。（課室長） ■ 仕事の性質上、待ちが基本であり、何もないうきは緊張感が途切れてくる。（課長補佐以下）

インタビューでの代表的なコメント例（組織文化）

	良好事例	課題
コミュニケーション	■ コミュニケーションの容易さ フラットな組織であり意思疎通が容易である ■ 非常に風通しは良い。入庁したばかりの新人でも委員と直接話せるような機会がある。（部長・審議官） ■ オープンで自由に話せる雰囲気は高いと思う。あまり職階等を気にせずに話することができる。（課室長） ■ 風通しは良いと思う。自分のような若い立場でも審議官等に直接話しに行ける。（課長補佐以下） ■ オープンかつ十分な議論 過去からのしがらみや前例踏襲せずに自由に議論ができる ■ 組織のトップの姿勢として前例踏襲は許されない風土があり、改善ができる。（部長・審議官） ■ 政治的な目線から独立して、意見が言える。（課室長） ■ 自課室では上司に間違っていることを気軽に言えるため、こちらから気軽に提案できる環境ではある。（課長補佐以下） ■ 個人の尊重 小規模な組織でありよく目が行き届いている ■ 職員数が多くないため人事当局としても個別の働き手の状況が見えているのではないか。（部長・審議官） ■ 「個人の事情」介護・育児等で配慮が必要なことがあるか聞いている。（課室長）	■ 部門横断型の情報共有の漏れ 部門を跨ぐと情報の伝達に漏れがある ■ 隣の部署と情報共有する仕組みがなければ風潮もない。（部長・審議官） ■ 「デマケ」というが、組織の担当範囲を明確にしてそこから足を踏み出さないというのがある。（課室長） ■ 出身の役所や企業それぞれの価値観の違いや齟齬が議論の中で出てくることがある。（課長補佐以下） ■ 不十分な議論 形式的で内容のある議論ができていない ■ ただの連絡会議が多く、中身の議論をする場がない。（部長・審議官） ■ 批判だけをしている人がいる。（課室長） ■ 参事官や係員等が互いに遠慮しており、（心理的な）距離を感じる。（課長補佐以下） ■ テレワークの弊害 コロナ禍でコミュニケーションが不足している ■ コロナ禍でコミュニケーションの機会が減っている。（課長補佐以下） ■ チームワークの不足 団結心やチームワークが弱い ■ 普段の業務の中でも団結心やチームワークでやるのだという意識が弱い気がする。（課長、課長補佐以下）
リーダーシップ	■ トップのビジョンが明確 トップの意見が明確に伝わっている ■ 委員長の影響が組織に伝播していっていると感じる。（課室長） ■ 規制委員会の会議をYou tube上で公開しており、トップの考え方が見えやすい。（課長補佐以下） ■ 3月11日に委員長からの訓示があり、課長らは委員長の言葉を頻繁に伝えるようにしている。強力なリーダーシップをもって牽引している。（課長補佐以下）	■ ビジョン伝達が弱い 上位層におけるビジョン伝達が充分に行われていない ■ 中長期のビジョンを提示ができていない。（部長・審議官） ■ 室として方向性を見せ、皆の進むべき道を同じベクトルに向けることがまだできていない。（課室長） ■ 環境省ではゼロエミッション目指そうという政策があるのに対して安全には終わりが無いため、目標がなかなか設定しにくい。（課長補佐以下）

インタビューでの代表的なコメント例（マネジメントシステム）

■ マネジメントシステムに関連する代表的なコメントを記載しました。

	良好事例	課題
計画	■ 業務の計画性 計画的、合理的に計画されている ■ いつも効率的・合理的・計画的にやろうということを声掛けしている。（課室長）	■ 業務量の偏り リソース配分の誤り、業務多忙 ■ 目の前の業務に追われており、余裕がない状況である。（課室長） ■ 仕事量が偏っている。（課室長） ■ 仕事ができる人に仕事が集中しがちで、頑張れば頑張るほど負担が増える。（課長補佐以下） ■ 業務の振り方に課題がある等、マネジメントが出来ていないような班がある。（課長補佐以下）
業務の実施	■ 効率的な業務 業務プロセスは効率的に行われている ■ 承認フローが簡素であり意思決定のスピードが非常に速い。（課室長） ■ 3年前と比べると作業時間そのものは減ってきている。（課室長）	■ 合理性を欠くプロセスやルール マニュアル未整備、非効率な業務の踏襲・実施 ■ 業務マニュアルがまだまだ整備されていない。そのため、各担当が蛸壺状態で業務を行っており、何やっているか分からない。（部長・審議官） ■ 変化に伴いやり方を変える必要があるが、過去のやり方を踏襲してしまう傾向がある。（課室長） ■ 時間とお金の概念がなく、経験則や実験を比較してどれが一番安全かを組み立てるだけ。（課長補佐以下）

インタビューでの代表的なコメント例（マネジメントシステム）

	良好事例	課題
改善活動	■ 組織的な改善活動 改善の仕組みがあり有効活用されている ■ 組織的に改善提案の受付をやっており、全員が問題点を提案できる環境がある。（部長・審議官） ■ 継続的な改善という意味では、必要ないと思われる作業については自由に意見を言って良いと伝えており、段々と改善がされている。（課室長） ■ 業務をしていく中で日々失敗があると思うが、そのようなときはまずは速やかに報告して相談しましょうという方針は組織全体であると思う。改善点があった場合に次に同じようなことがないように班内で共有するデータベース的な仕組みがある。（課長補佐以下）	■ 組織的な改善活動の停滞 改善活動の仕組みが機能していない、変わることに抵抗がある ■ 多くの検査官から改善点が上がってきて欲しいが、限られた人からしか出てこない状況である。（課室長） ■ 改善提案をしたことがあるが、フィードバックはなかった。（課長補佐以下） ■ 上がってきた意見を、担当課室が真剣に取り合わず、問題が解決せず残っている。（課長補佐以下） ■ 改善点を上げた後に、上は改善をしないための理由を作りがちである。（課長補佐以下）
組織体系	■ 適切な裁量権 個人に適切な裁量を与えられている ■ 各々の裁量で仕事をしている感がある。（課室長）	■ 年齢構成の偏り ベテランが多く年齢構成に偏りがある ■ 年齢構成が偏っている。（課室長） ■ 今の人員構成は逆ピラミッド型である。（課長、課長補佐以下） ■ 情報システム環境が貧弱 テレワーク環境や外部ネットワークが貧弱である ■ テレワーク環境がプアであり、メールすら使えない。また端末も全員に行き渡っていない。（課室長） ■ 文書管理のシステム、制御管理システム等のシステムが使いにくい。（課長補佐以下）

インタビューでの代表的なコメント例（マネジメントシステム）

	良好事例	課題
人事評価制度	■ 安定した職場 待遇等の安定した職場である ■ 年功序列で給料は上がり、上までいかなくても平均年収以上もらえる。待遇等の安定した職場であることがモチベーションになる。（課長補佐以下）	■ 横並び主義 評価に適切な差がつかない ■ 年功序列のため何もしなくても給料は上がる一方で、何かしても特別給料が上がるということもない。（課長補佐以下） ■ 人事評価では、大きな差はない状況である。（課長補佐以下） ■ キャリアプランの未提示 将来のキャリアパスが描けない ■ 研究者としてどうあるべき、研究者としてどのような目的を持つべきなのかを、必ずしも上層部が示していない。（部長・審議官） ■ 若手を育てるビジョンがない。（課室長） ■ 今はキャリアパスはゼロ。何をやればどの職位について上に上がっていくかというビジョンを新人は描けない。（課室長） ■ ふわっとしたキャリアプランはあるが、組織としてどのようなポジションに着けるのかが具体的ではない。（課長補佐以下） ■ 部署異動させて色々なことを経験させるということがキャリアの主体になっており、専門性でのキャリア形成の見方はない。なお、人材育成センターでは専門性を高めたいという思いを感じている。（課長補佐以下） ■ 評価の不満 評価により報酬に差がつかない ■ 高いレベルを求めるということが委員会の方針のため、能力的についていけない人がある。（課室長） ■ 取得資格を記入する欄はあるが、果たしてそれが評価に結びついているかはわからない。（課長補佐以下）

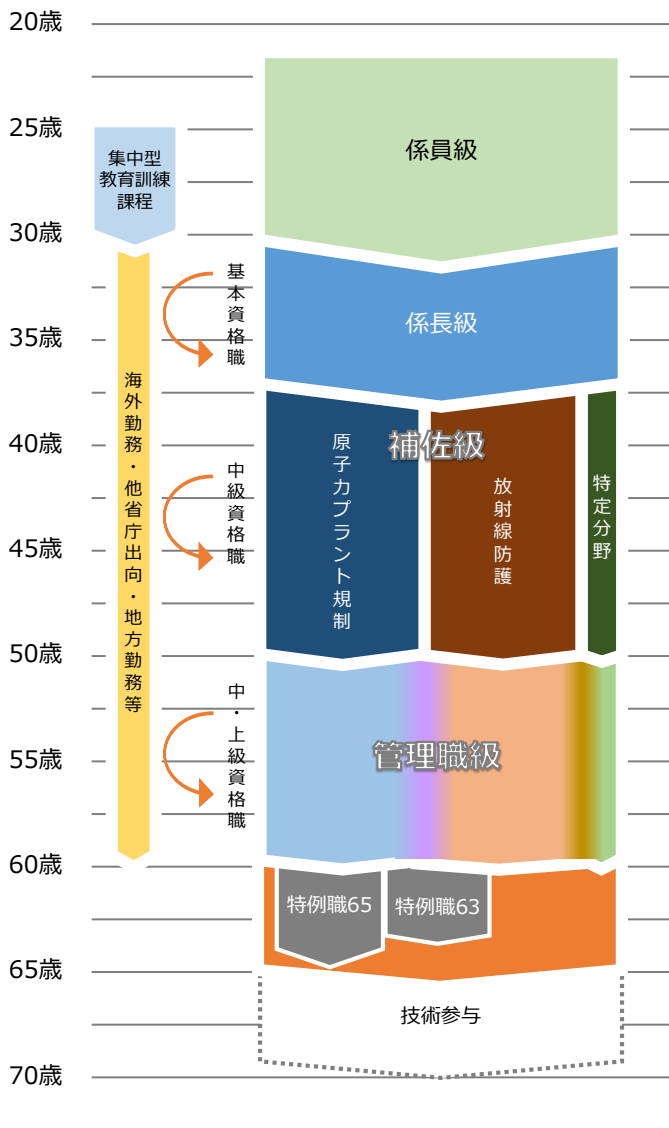
原子力規制委員会職員の人材育成の基本方針 新旧対照表

(※) キャリアパス関連部分のみ抜粋

改正後	改正前
原子力規制委員会職員の人材育成の基本方針 平成26年6月25日 令和3年6月2日改定 原子力規制委員会 第2章 人材育成に係る施策体系に関する事項 人材育成は、以下に示す施策の体系の下で着実に進めていくこととする。 1. 規制行政を担う職員として育成するプロセスの体系化 <u>原子力規制委員会において規制を遂行するにあたって必要となる業務には、規制の実務、安全研究、国際機関での活動、法令・人事・会計等の事務といった様々な業務が存在する。これらの業務を遂行するために職員に求められる能力や役割の明確化に努める。その上で、技術系及び事務系の行政職員（総合職職員及び一般職職員）並びに研究職員毎にキャリアアップのモデルとなるキャリアパスを設定し、個々の職員に応じたキャリアパスの実現を目指す。</u> <u>特に、規制等の業務については、専門的知識に基づいた高度な原子力規制行政を実現するため、職員が計画的に必要な知識及び技能を修得し、その維持及び向上を図ることができるよう、職員が到達すべき知識及び技能の水準を明確にした上で、同水準に達した職員に資格を付与する制度を適切に運用する。人事当局は、資格を付与された各々の職員がその専門性を維持し、伸ばすことが出来るよう、各職員とそのキャリアパスに対する理解を共有し、適切な職務及び職責を付与することで、規制等の業務を担う職員を確保する。</u>	原子力規制委員会職員の人材育成の基本方針 平成26年6月25日 原子力規制委員会 第2章 人材育成に係る施策体系に関する事項 人材育成は、<u>中長期的に継続して取り組むべき性格のものであるため、以下に示す施策の体系の下で着実に具体的な取組を進めていくこととする。</u> 1. 規制行政を担う職員として育成するプロセスの体系化 専門的知識に基づいた高度な原子力規制行政を実現するため、職員が計画的に必要な知識及び技能を修得し、<u>また、管理職員が職員に対しOJTの実施や研修参加の指導ができるよう、到達目標となる人材像として、国際原子力機関（以下「IAEA」という。）の安全基準等の関連文書を参考にしつつ、安全審査・検査等の規制機関の主要な業務ごとに職員が到達すべき知識及び技能の水準を明確にするものとする。</u> <u>特に現場において自らの技術知識や法令知識等に照らして独自に判断することが求められる検査官等の職員については、その有する力量を確認できる仕組みを整備する。</u> <u>この仕組みの整備に当たっては、OJT結果や研修受講履歴等を組み合わせることにより、保持する力量を客観的に評価できるよう、また、各職員が自己研さんに取り組むモチベーションを維持できるよう工夫することとする。</u> <u>また、職員の意欲や適性を見極めつつ、職務の付与を行い、これにより多様でかつ専門的な行政知識や判断能力等を養成することは、各職員の専門性の形成・深化にとって不可欠な要素である。このため、規制の実務、安全研究、国際機関での活動、法令・会計等の事務といった原子力規制委員会において必要となる業務内容を念頭に置きつつ、技術系行政職員、事務系行政職員及び研究職員に求められる能力や役割の違い等を考慮し、職員のキャリアアップのモデルとなるキャリアパスを設定することとする。</u>

原子力規制委員会職員（一般職技術系）のキャリアパスイメージ

令和3年6月2日
原子力規制庁



（専門分野）

分類		分野名	業務	関連部署
基本分野	業務遂行に必要な知識・経験に一定程度の共通性のある分野	原子力プラント規制	実用炉・核燃料施設等の審査・検査、放射性廃棄物	審査・検査グループ
		放射線防護	原子力災害対策、放射線規制、モニタリング	放射線防護グループ
特定分野	専門性を身に付けるために任用上の特段の配慮が必要な分野	自然ハザード・耐震	自然ハザード審査、建屋・機器耐震	地震・津波審査部門等
		保障措置	保障措置査察	保障措置室

※ 専門分野を定めた後においても、業務の幅を広げる観点から、他の専門分野や官房マネジメント系分野に異動することはあり得る。

原子力規制委員会職員（一般職技術系）の キャリアを通じた専門性等の向上

	在級 年数	期待されること	機会の付与	任用資格
係員級	6年 以上	業務に必要な知識・技術を習得する。	● 集中型教育訓練課程 ● 様々な分野のポストを経験し、業務に必要な知識等を習得する	基本資格
係長級	7年 以上	専門分野の絞り込みを行いつつ、担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応する。	● 専門分野の絞り込みを意識しつつ、様々なポストで実務に従事 ● 1度は規制事務所で勤務 ● 海外での勤務（IAEA保障措置局等）・留学 ● 他省庁（内閣府原子力防災等）での勤務	
補佐級	10年 以上	組織や上司の方針に基づいて、専門分野で能力を発揮し、施策の企画・立案や実務の中核を担う。	● 専門分野を中心とした実務 ● 原子力施設の審査・検査、原子力災害対策又はモニタリングを専門分野業務とした場合、少なくとも1度は規制事務所で勤務 ● 専門分野に関連した海外・他省庁での勤務	中・上級 資格
管理職級	—	担当業務の責任者として、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行う。	● 規制庁業務全般を行い得る ● 海外・他省庁・地方での勤務	上級資格

キャリアパスに係る取組

令和 3 年 6 月 2 日

原子力規制庁

原子力安全人材育成センター

- 基本方針の改定に伴い、専門性を維持し、伸ばす観点から任用を行う一般職技術系の係長級及び補佐級の職員を対象として、キャリアパスに係る説明会を行う。
- その後、一般職技術系の職員が、自ら希望する専門分野等を登録出来るようになる。
- 専門分野を定めた当該職員を、業務の幅を広げる観点から、他の専門分野に異動させるときは、原則人事課任用担当が事前に異動のねらい等について説明した上で異動を行う。
- 当該職員に対して、専門分野間の異動に関する意見を聞き取るよう努める。
- 職員に対して教育訓練課程を含め、研修の全体像を明示する。

(※) 本資料は、令和 3 年 6 月 2 日の原子力規制委員会で「原子力規制委員会職員の人材育成の基本方針」が改正され、「人事当局は、資格を付与された各々の職員がその専門性を維持し、伸ばすことが出来るよう、各職員とそのキャリアパスに対する理解を共有し、適切な職務及び職責を付与することで、規制等の業務を担う職員を確保する。」旨のキャリアパスに係る人事当局の関与が新たに規定されたことを受け、当該関与を確実にするための取組の例として、同日の委員会に合わせて報告されたもの。