

## 原子力安全文化、マネジメントシステム及び人材育成に関する改善の実施状況

令和 4 年 1 月 1 4 日  
原子力規制庁

原子力規制委員会は、平成 28 年の IAEA による総合規制評価サービス (IRRS)、令和 2 年の IRRS フォローアップミッションでの指摘を踏まえ、マネジメントシステムの継続的改善を進めてきた。

また、平成 29 年には、原子炉安全専門審査会・核燃料安全専門審査会で、「IRRS 課題への今後の対応について」として IRRS 報告書から汲み取るべき事項が整理された (別紙参照)。この中で掲げられた、原子力安全文化、マネジメントシステム及び人材育成に関する改善の実施状況は以下のとおり。

## 1. 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の策定

原子力規制委員会は、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」を策定し、マネジメントシステムの継続的改善を進めてきたが、「原子力規制委員会第 2 期中期目標」(令和 2 年 2 月決定) や令和 2 年の IRRS フォローアップミッションの指摘なども踏まえ、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、令和 2 年 7 月に「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」(別添 1 参照。以下、「行動計画」という。) を策定した。行動計画に掲げた内容も含め、2. 以下の取組を実施している。

## 2. 我が国における原子力の安全文化の醸成

## (1) 事業者の安全文化醸成に繋がる規制

- ・令和 2 年 4 月施行の原子炉等規制法改正に伴い、「原子力施設の保安のための業務に係る品質管理に必要な体制の基準に関する規則」を制定し、事業者の安全文化に係る活動について、規制当局が審査及び検査で確認することとなった。
- ・このため、平成 29 年 7 月から平成 30 年 7 月に、外部専門家も交えた「規制に係る人的組織的要因に関する検討チーム」を設置し、審査及び検査で確認するポイントを主に 4 つの視点からとりまとめ、令和元年 12 月に「健全な安全文化の育成と維持に係るガイド」を策定した。

分類 1 : 健全な安全文化の育成と維持に関するリーダーシップの発揮を確認する視点

分類 2 : 健全な安全文化の育成と維持に関する取組を確認する視点

分類 3 : 安全文化に関する状態の評価及び改善を確認する視点

分類 4 : 安全文化に関して組織内部で保持すべき能力を確認する視点

## (2) 原子力規制庁の原子力安全文化に係る PDCA サイクルの実践

- ・令和2年12月から令和3年2月にかけて職員へのアンケート及びインタビューを実施した（別添2参照）。従来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（ES）調査的なものに変更した。
- ・アンケートの回答からは、安全を重視する文化は定着している一方で、人員・予算の配分やマニュアル類の整備等の組織マネジメントに課題があるとの傾向が見られた。また、エンゲージメントに関する設問について、30代以下の若手職員に否定的な回答が多い傾向が見られた。
- ・インタビューでの代表的なコメントとして、職場のコミュニケーションについて、風通しが良く意思疎通が容易である一方で、部門をまたぐと情報共有がなされない、などがあつた。また、仕事のやりがいがあるとするコメントが多く見られた一方で、知識の伝承や若手の育成に課題がある、業務が非効率であるというコメントも見られた。
- ・今年度（12月から実施中）は、昨年度の設問や外部有識者の意見を基に、調査の階層構造がより明確になるように設問体系を整理し、委託先が行っている調査との対比により、他の組織との比較ができるよう配慮した。
- ・その他、委員と職員との対話や伴委員による原子力安全文化に関するセミナーを実施し、原子力安全文化の育成に努めている。

## 3. 規制組織におけるマネジメントとリーダーシップ

### (1) 全ての業務のプロセスとしての整理とマニュアル化

- ・令和2年12月に、原子力規制委員会の所掌事務を網羅する形で、28の主要プロセスに整理した（別添3参照）。
- ・これを受けて、各課室において主要プロセスごとのマニュアルの作成を開始した（令和3年度中に完了予定）。

### (2) 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し、上記（1）の取組を含めたマネジメント文書全体の階層構造化を行うため、マネジメント規程運用マニュアルの策定を開始した（令和3年度中に完了予定）。

### (3) 業務への資源の投入状況と成果を把握する仕組みの導入

- ・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取組を、令和2年度の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開始した（別添4参照）。
- ・18に区分された施策ごとの「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いる。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繋げる。

#### 4. 規制組織における人材発掘・育成等の統合的マネジメント

##### (1) 職員のキャリアパスイメージの提示

- ・令和3年6月に、「原子力規制委員会職員の人材育成の基本方針」を改定した。この中で、「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。」ことを明記した。
- ・具体的な取組として、若手職員へのヒアリング等を参考にしつつ、総合職、一般職技術系、一般職事務系のキャリアパスイメージを作成し、令和3年6月と11月に原子力規制委員会に報告した（別添5参照）。研究職のキャリアパスイメージも検討中。
- ・職員を対象としたキャリアパスの説明会を順次開催するなど、具体化に向けて準備中。

##### ①総合職

- ・主に、施策の企画立案・総合調整業務を担い、将来原子力規制庁の幹部となることが期待される。
- ・そのため、係長級の段階で規制等の共通事項に関する教育訓練制度を設けるとともに、検査官等の任用資格付与に係る5つの基本資格のうち最低1つを取得する。
- ・補佐級までに、検査官等の任用資格が必要な業務にも従事するとともに、視野を広げる観点から、留学、海外勤務、他省庁出向を経験する。

##### ②一般職技術系職員

- ・主に、科学的・技術的専門性を高め、審査・検査等の業務の中核を担うことが期待される。
- ・そのため、係員級の段階で集中型教育訓練課程を履修して基本資格を取得後、係長級の段階で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し、補佐級の段階では主に専門分野で能力を発揮出来るようにする。
- ・同専門分野のうち、業務遂行に必要となる知識・経験に一定程度の共通性のある基本分野を「原子力プラント規制」及び「放射線防護」とし、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特定分野を「自然ハザード・耐震」及び「保障措置」とする。

##### ③一般職事務系職員

- ・主に、バックオフィス系業務を幅広く担うジェネラリストとなることが期待される。
- ・一般職事務系職員が担う業務を、基本的な業務と特殊な知識が必要となる専門的な分野の業務に分類し、専門的な分野として「会計」及び「法務」を設定する。バックオフィス系業務に係る能力向上はOJTを基本とし、力量管理制度を導入する。
- ・また、留学、海外勤務、他省庁出向や、任用資格の取得に伴い一般職技術系のキャリアパスに移る、なども可能とする。



## 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

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、先延ばしにしてしまいがちである	-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、先延ばしにしてしまいがちである	+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、先延ばしにしてしまいがちである	-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

## 主要プロセス一覧

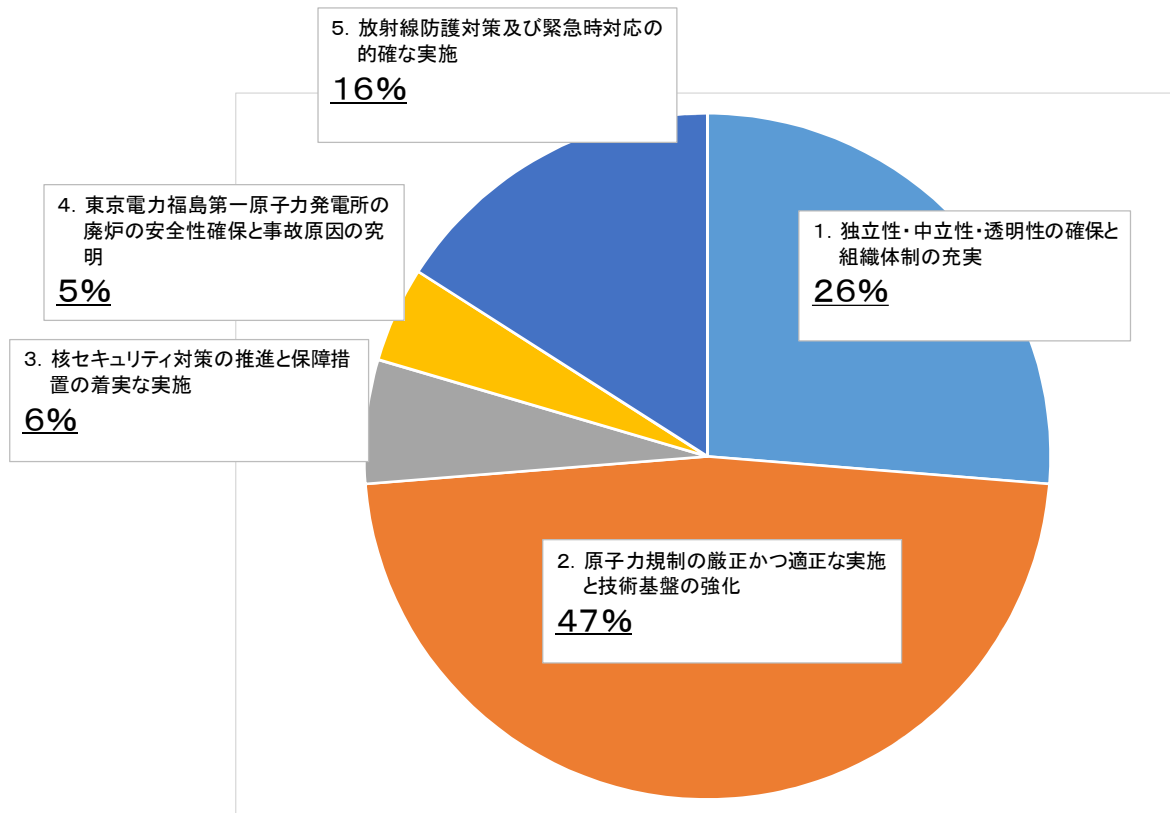
部局	課室	主要プロセス案	横断的プロセス
長官官房	総務課 監査・業務改善推進室 広報室 国際室 事故対処室 法令審査室 情報システム室 人事課 会計部門 法務部門 緊急事案対策室 委員会運営支援室 公文書監理・情報化推進室	1 組織管理・政策評価 2 監査・業務改善推進 3 広報 4 国際 5 事故対処 6 法令審査・情報開示対応・個人情報保護 7 情報システム 8 人事 9 会計 10 法務 11 緊急事案対策 12 委員会運営支援	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
技術基盤グループ	技術基盤課 システム安全研究部門 シビアアクシデント研究部門 核燃料廃棄物研究部門 地震・津波研究部門	13 原子力技術基準策定 14 安全研究	
放射線防護グループ	放射線防護企画課 保障措置室 監視情報課 放射線環境対策室 核セキュリティ部門 放射線規制部門	15 放射線防護の制度立案 16 保障措置 17 環境放射線モニタリング 18 核セキュリティ 19 放射線規制	
原子力規制部	原子力規制企画課 火災対策室 東京電力福島第一原子力発電所事故対策室	20 原子力規制制度設計 21 東京電力福島第一原子力発電所事故対策	○
審査グループ	実用炉審査部門 研究炉等審査部門 核燃料施設審査部門 地震・津波審査部門	22 実用炉審査 23 研究炉等審査 24 核燃料施設審査 25 地震・津波審査	
検査グループ	検査監督総括課 検査評価室 実用炉監視部門 核燃料施設等監視部門 専門検査部門	26 検査	
人材育成センター	人材育成課 総合研修課 規制研修課 原子炉技術研修課	27 人材育成・国家試験	





## 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

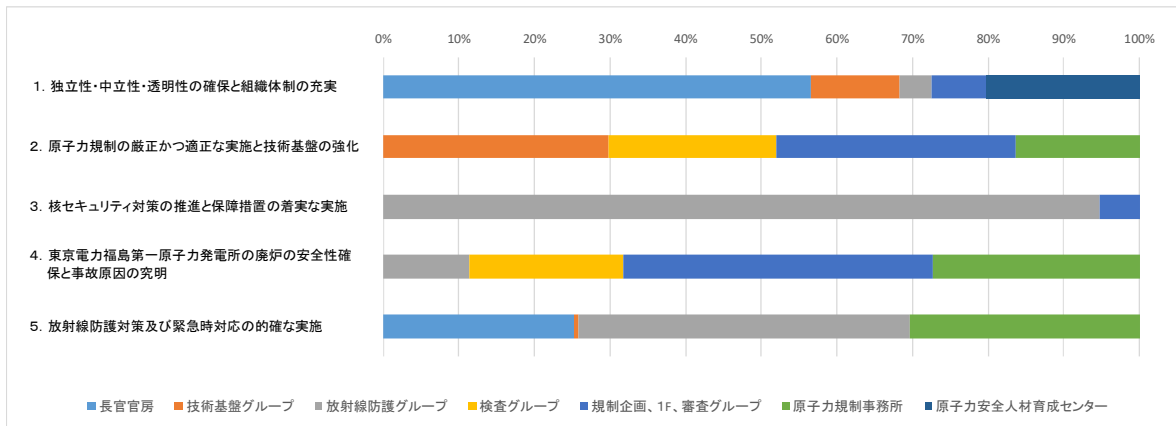


(注) 非常勤職員・集中型訓練生及び派遣職員は除く。技術参与及び再任用の職員は含む。

## 2. 目標ごとの人員数

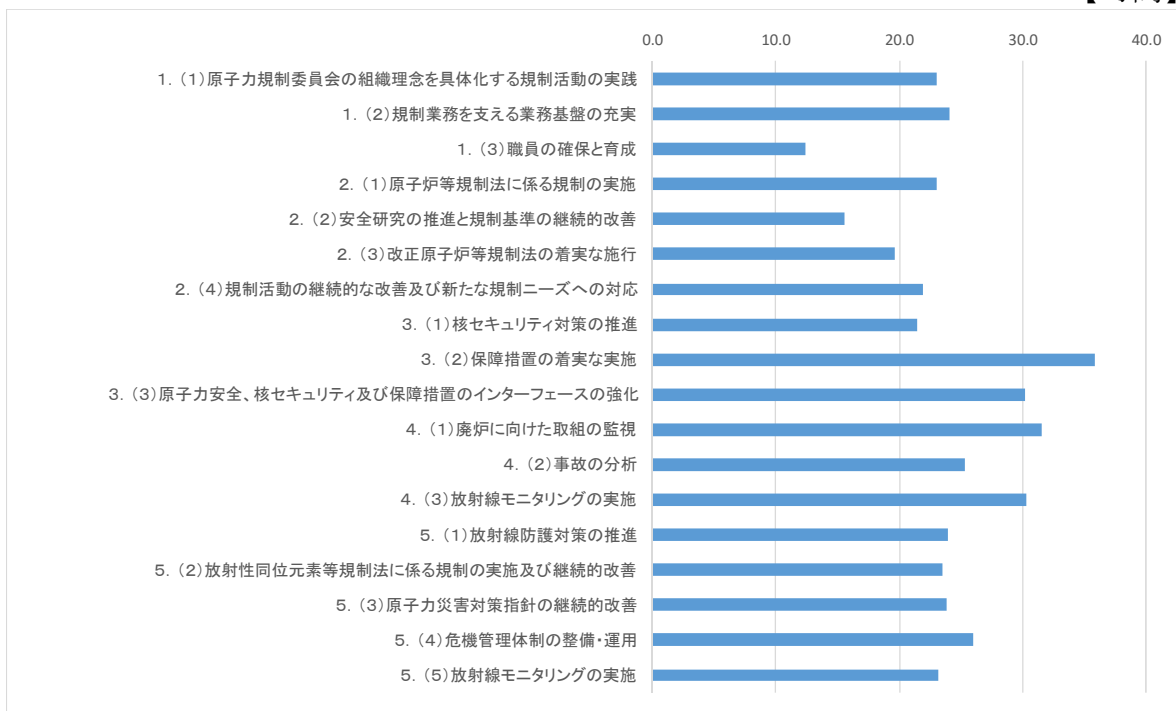
施策目標	投入人員	
	(人)	(%)
1. 独立性・中立性・透明性の確保と組織体制の充実	257	26.3
（1）原子力規制委員会の組織理念を具体化する規制活動の実践	44	4.5
（2）規制業務を支える業務基盤の充実	121	12.4
（3）職員の確保と育成	92	9.4
2. 原子力規制の厳正かつ適正な実施と技術基盤の強化	464	47.4
（1）原子炉等規制法に係る規制の実施	123	12.6
（2）安全研究の推進と規制基準の継続的改善	152	15.5
（3）改正原子炉等規制法の着実な施行	132	13.5
（4）規制活動の継続的な改善及び新たな規制ニーズへの対応	57	5.8
3. 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】



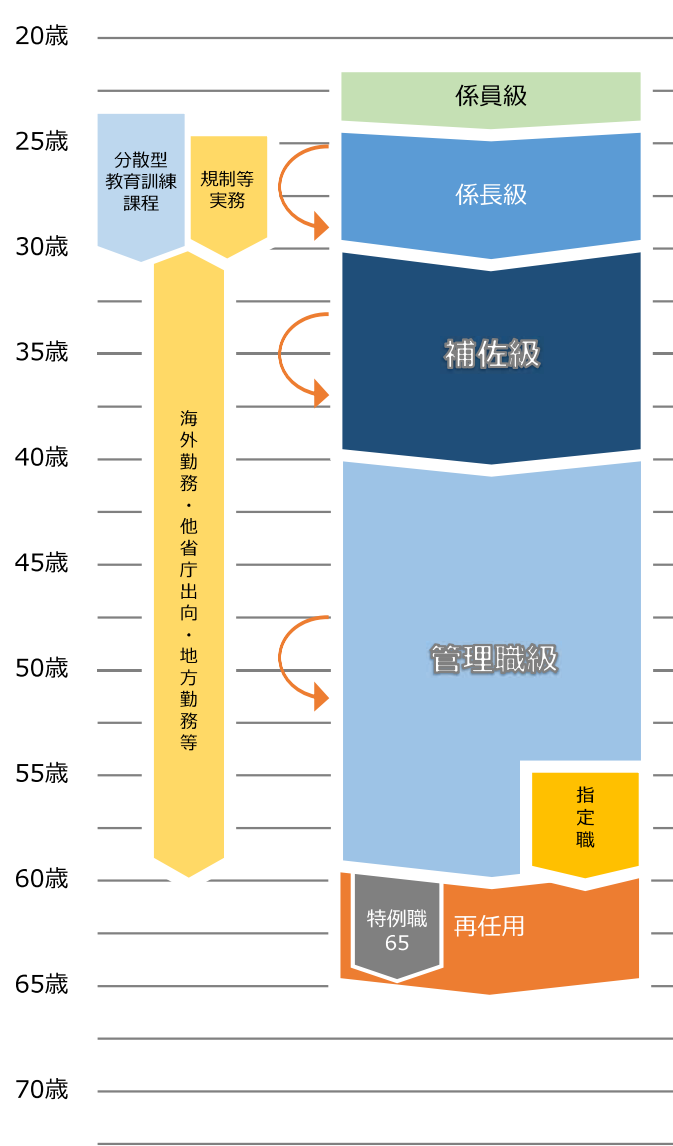


# 原子力規制委員会職員（総合職）のキャリアパスイメージ

別添5

令和3年11月10日  
原子力規制庁

(機会の付与)



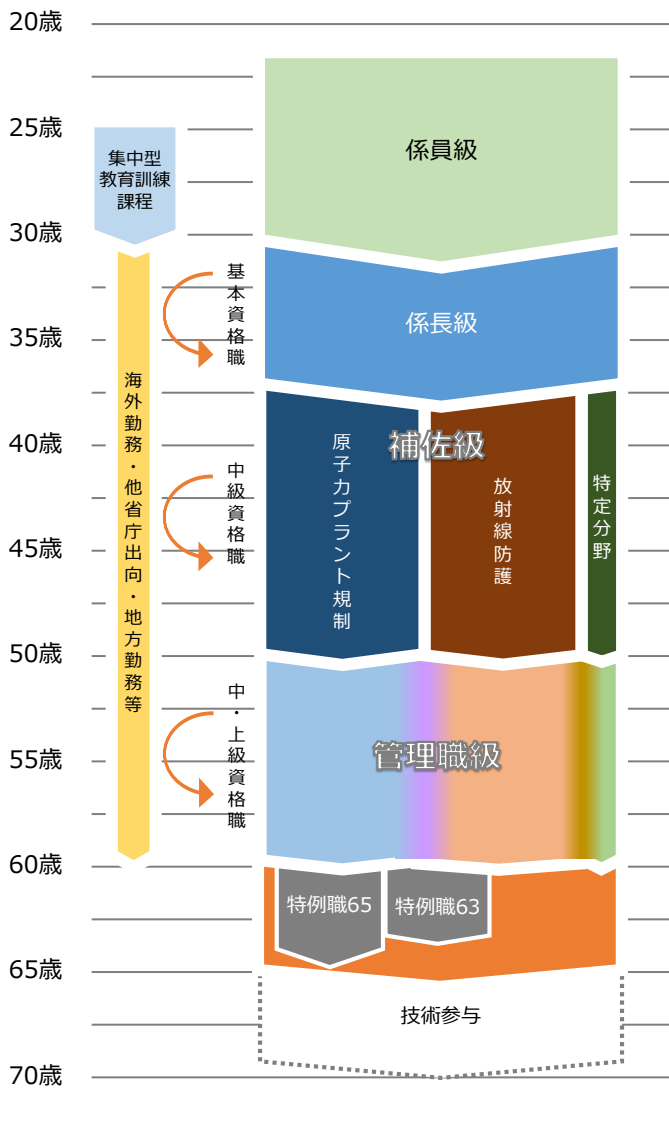
特例職65：地域原子力規制総括調整官

	在級年数	期待されること	機会の付与
係員級	2年以上	業務に必要な知識・技術を習得する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企画調整ポストを経験し行政職としての業務に必要な知識等を習得</li> </ul>
係長級	6年以上	専門性、業務管理能力を高めつつ、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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 検査官等の任用資格付与に係る5つの教育訓練に共通する事項を内容とする教育訓練制度を履修</li> <li>● 企画調整ポストに加え原子力規制や緊急時対応等の実務（規制等実務）も経験</li> <li>● 分散型教育訓練課程により少なくとも1つの基本資格を取得する</li> <li>● 留学（海外勤務を含む）及び他省庁（環境省、内閣府原子力防災担当等）出向を経験</li> </ul>
補佐級	8年以上	組織や上司の方針に基づいて、高い専門性、業務管理能力を発揮して施策の企画・立案等を担う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企画調整ポストに加え検査官等の任用資格を要する業務に従事</li> <li>● 管理職になるまでに必ず海外勤務（留学を含む）及び原子力規制事務所での勤務を経験</li> </ul>
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 規制庁業務全般を行い得る</li> <li>● 海外・他省庁・地方での勤務</li> </ul>

注) 定年前に本人の希望を確認し、適性を踏まえた上で、定年前に特例定年官職への任用又は定年後の再任用を行う。

# 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。

特例職G3：原子力防災専門官、主任安全審査官、原子力運転検査官等  
特例職G5：地域原子力規制総括調整官、安全規制調整官、上席監視指導官等

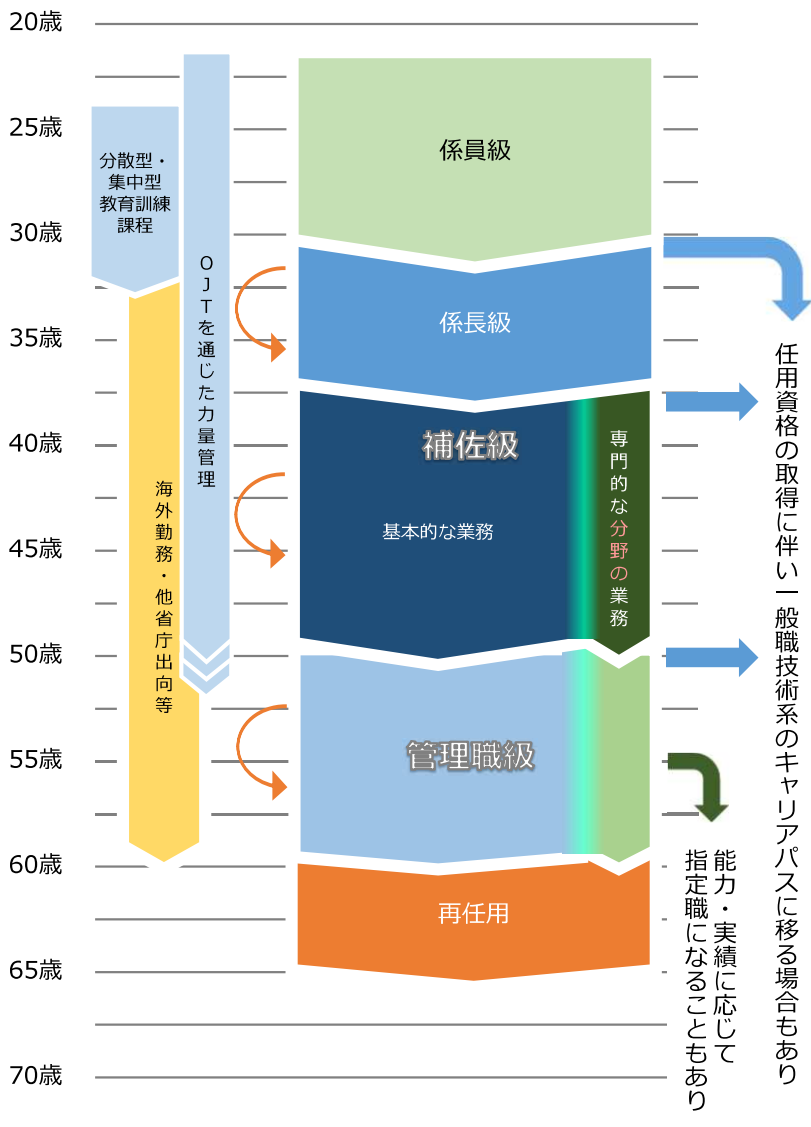
注) 定年前に本人の希望を確認し、適性を踏まえた上で、定年前に特例定年官職への任用又は定年後の再任用を行う。

## 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 集中型教育訓練課程</li> <li>● 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</li> </ul>	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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 1度は規制事務所で勤務</li> <li>● 海外での勤務（IAEA保障措置局等）・留学</li> <li>● 他省庁（内閣府原子力防災等）での勤務</li> </ul>	
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 専門分野を中心とした実務</li> <li>● 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</li> <li>● 専門分野に関連した海外・他省庁での勤務</li> </ul>	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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 規制庁業務全般を行い得る</li> <li>● 海外・他省庁・地方での勤務</li> </ul>	上級資格 <sup>23</sup>

# 原子力規制委員会職員（一般職事務系）のキャリアパスイメージ

令和3年11月10日  
原子力規制庁



- (一般職事務系職員が担う業務)
- 基本的な業務  
総括、人事、広報、国際、  
情報システム及び公文書管理等
  - 専門的な分野の業務

分野名	業務	関連部署
会計	予算、契約、審査、共済、 物品、給与等	会計部門 人事課
法務	法令審査、訴訟対応、 情報公開	法令審査室 法務部門

- ※ 力量管理により習得が確認された知識・能力は任用の参考とする。
- ※ 任用資格の取得に伴い一般職技術系のキャリアパスに移ることもあり得る。
- ※ 能力・実績に応じて指定職になることもあり得る。

注) 定年前に本人の希望を確認した上で、定年後の再任用を行う。



## 原子力規制委員会職員（一般職事務系）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
係員級	6年 以上	業務に必要な知識・技術を習得する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企画調整ポストやバックオフィス系の専門的な分野の業務を通じて業務に必要な知識等を習得する</li> </ul>
係長級	7年 以上	ジェネラリストとしての力量を高めつつ、専門的な分野の業務への従事を希望する場合には関連する専門的知識等の習得に努める。 問題点を的確に把握し、課題に対応する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基本的な業務のほか、専門的な分野の業務への従事を希望する場合には関連するポストでの業務に従事する</li> <li>● 海外勤務・他省庁出向</li> </ul>
補佐級	10年 以上	組織や上司の方針に基づいて、一般職事務系職員が担う業務で能力を発揮し、施策の企画・立案や実務の中核を担う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 専門的な分野の業務を含むバックオフィス系業務に従事する</li> <li>● 海外勤務・他省庁出向</li> </ul>
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事務系業務全般を行い得る</li> <li>● 海外・地方での勤務、他省庁出向</li> </ul>



## IRRS ミッションへの今後の対応について

平成 29 年 9 月 11 日  
原子炉安全専門審査会  
核燃料安全専門審査会

**1. IRRS ミッションの背景に流れる考え方 ―世界のエクセレンスとのギャップの確認―**

国際原子力機関(IAEA)が実施する総合規制評価サービス(IRRS)は、IAEA 安全基準等に照らし、各国の原子力規制に関するピア・レビューを行う国際的な仕組みである。IAEA の基準等の背景として、世界各国の原子力安全に携わる者にとっての安全性及び信頼性の最高水準、「エクセレンス」を求めて、絶えず質の高いものへと向上を続けていることがある。現在、基準や優良事例として明示されたものを達成すれば終わるというものではなく、世界の原子力安全に携わる者同士が確かめ合い、最高の水準に向けて取組を継続していくものとする。IRRS ミッションを受ける側としては、報告書に現れた特定の時点における評価のみとらわれることなく、エクセレンスに近づく一連のプロセスとしてミッションを捉え、基準等の改定の最新動向を先取りしつつ、IRRS ミッションのレビューとの意見交換を契機に、世界のエクセレンスと受入れ国の取組水準とのギャップを確認し、絶えず改善・向上を図るために、積極的に活用されるべきものとする。

**2. 我が国における IRRS ミッションの受入れの意義**

我が国は、平成 19 年(2007 年)に、旧原子力安全委員会及び旧原子力安全・保安院が IRRS を受け入れたものの、指摘された事項に対し十分な対応をとらず、また IAEA によるフォローアップミッションを受けないまま、東京電力福島第一原子力発電所事故の発生に至った。旧来の体制において、事故に至った誘因事象を未然に把握し、除去するという安全文化が不徹底だったことを反省し、一線を画さなければならない。我が国の原子力安全政策が、IRRS ミッションの根底に流れる考え方を汲み取り、絶えず改善を続けるシステムを確立することが必要である。

原子力規制委員会、原子力規制庁は、設置から 1 年余りの平成 25 年(2013 年)12 月に原子力規制行政機関の新体制や新規制基準について国際的な評価を受けるべく、IRRS 受入れを表明し IRRS ミッションのプロセスを開始した。事前提出した自己評価書においても、2007 年の IRRS での指摘も視野に入れて、自らの改善をアクションプランとして明確にし、平成 28 年1月にミッションを受入れた。その後、IRRS プロセスで明らかになった課題に対し、法改正も含めた改善に取り組んできている。本年、8 月 2 日、原子力規制委員会において、平成 31 年(2019 年)夏以降の適切な時期を目途に、IAEA の実施するフォローアップミッション受け入れるべく、IAEA との間で調整を開始していくことが了承された。

今後も、IRRS ミッションを、報告書の指摘に対応するだけでなく、一連の発展プロセスとして捉え、真摯に改善を続けること、世界のエクセレンスの動向を先取りしつつ、自国の現状とのギャップ

ブを縮めることを今後も継続していただきたい。

### 3. IRRS ミッションから汲み取るべき事項

原子炉安全専門審査会(以下「炉安審」という。)及び核燃料安全専門審査会(以下「燃安審」という。)は、平成 28 年 3 月、原子力規制委員会から、IRRS において指摘された事項に対する原子力規制委員会の取組状況の評価や助言を行うことを指示された。これは、両審査会が、有識者として客観的な視点に基づき審議する機会を与えられたものとして認識している。

上記 1 及び 2 に述べたように、IRRS ミッションをエクセレンスに近づける発展プロセスとして捉え、我が国の真の原子力安全文化を根付かせ、常に改善と向上を続けるシステムを作り上げるという観点から、リスク情報の活用など重要な考え方を取り上げ、IRRS の指摘への個別対応だけでなく、課題の関係性や背景にある考え方を理解し、横断的な対応が重要であると重ねて指摘してきた。

これが、本年 1 月 12 日の原子力規制委員会臨時会議において、13 の勧告及び 13 の提言を自己評価書も含めてブレイクダウンし、31 の課題に落とし込んで対応を進めていることを評価するとともに、IRRS ミッションから汲み取るべき事項があると問題提起した趣旨でもある。

この問題提起について、炉安審及び燃安審として検討するため、6 月 20 日及び 8 月 7 日の 2 回審議を行った。審議においては、IRRS 報告書の 13 勧告及び 13 提言と、31 の課題との関係を確認した(参考資料参照)上で、IRRS ミッションの背景にある一貫した考え方や知見を読み解き、今後、IRRS ミッションに対応していく上で原子力規制委員会及び原子力規制庁が留意すべき点を、「IRRS ミッションから汲み取るべき事項」としてとりまとめた(別紙参照)。

IRRS のピア・レビューの精神からは、我が国が、東京電力福島第一原子力発電所事故の記憶を風化させることなく、安全性向上への取組をさらに前に進め、日本の取組を踏まえて、世界のエクセレンスの議論に貢献していくことが期待されていると考える。

「IRRS ミッションから汲み取るべき事項」を含めて、炉安審及び燃安審としても、本年秋以降、原子力規制庁からの進捗状況について報告を受け、審議してまいりたい。

## IRRS ミッションから汲み取るべき事項

## 1. 我が国における原子力の安全文化の醸成

○東京電力福島第一原子力発電所事故の教訓に学び、事業者、規制組織双方において安全文化を醸成すべく、個人、経営層、管理体制の各レベルでの取組を深めることが必要。

- 事業者における安全文化の浸透につながる施策の着実な実施
- 規制組織における安全文化醸成活動の強化

## 2. 規制組織におけるマネジメントとリーダーシップ

○IAEAの安全基準等の国際的な動向も踏まえつつ、多様な業務をマネジメントするとともに、業務形態や業務内容の変化への対応などにおいてリーダーシップを発揮することが必要。

- 検査・審査等が別々の課で行われていることの効率性評価、横断的プロセスの確立
- 文書管理・技術情報分析等の統合マネジメントシステムへの位置づけ
- マネジメントシステムによる業務効率化
- 業務量管理・把握
- 原子力規制庁内の異なった意見を解決するプロセス
- 職員提案の促進
- マネジメントシステムの改善へ委員を含めた幹部の関与

## 3. 規制組織における人材発掘・育成等の統合的マネジメント

○人材発掘、教育・訓練、知識管理、知識ネットワーク構築を体系的・統合的にマネジメントすることが必要。

- 勤務条件の改善
- 上級職員に至るキャリアパスの提示
- 必要なスキル、スキルの獲得方法の明確化
- 審査官として任用される者の能力の文書化
- 技術者・研究者の活用を含めた総合的な人材育成