

第2回経営顧問会議議事概要(案)

1. 日時 平成18年10月30日(月) 15:30~17:40

2. 場所 日本原子力研究開発機構 東京事務所 第一会議室

3. 出席者

(議長) 有馬議長

(委員) 内永委員、勝俣委員、住田委員、内藤委員、野口委員、溝口委員、毛利委員、森島委員

(機構) 殿塚理事長、岡崎副理事長、中島理事、木村理事、石村理事、野村理事、野田理事、柳澤理事、三代理事、中村監事、富田監事

4. 議題

- (1) 開会挨拶
- (2) 第1回議事概要(案)確認
- (3) 第1回のご意見への対応について
- (4) 経営上の課題について
- (5) 平成19年度概算要求の状況について
- (6) 意見交換
- (7) その他
- (8) 閉会の挨拶

5. 配付資料

- 2-1 第1回経営顧問会議議事概要(案)
- 2-2 第1回経営顧問会議におけるご意見への対応
- 2-3 主要事業の今後の展開と課題について
- 2-4 平成19年度概算要求の状況について

(参考資料) 独立行政法人日本原子力研究開発機構の平成17年度に係る業務の実績に関する評価

6 . 議事概要

[経営全般(予算、戦略)について]

「課題の出し方」として、今の段階で上がっている課題の候補が、事業を進めるときの必要条件のステージに留まっている。事業リスクをいかに見積もって、先回りして、経営者としてどう手を打つかということが非常に重要になっている。事業リスクという観点での課題の踏み込みが必要である。

民間の良いところは、効率の徹底である。効率化をいかに実行しているかというところは、定量的なメトリクスがあってそれを実行するというところで、そのところは、民間のやり方を学んだ方が良い。

一般会計、特別会計と縦割りの国の仕組みの中で、限界はあるとしても、機構の中で全部集中して首脳陣で研究開発の方針を決めて、予算を取りに行くという組織文化の一体化が必要である。

ここまで予算状況が厳しいとは思わなかった。小泉総理のときに、科学技術立国を目指すというかたちで、先頭に立って予算を獲得するというところで、総枠として厳しい中でも科学技術分野にきているはず。安倍総理にも理解してもらうために、総論的なものでインパクトの強いペーパーが必要である。

経営者は、将来の国の原子力の研究開発をどう進めていくかという戦略をもち、その中で、現在のFBRと核融合と高レベル放射性廃棄物等が、世界的な中でどういう位置を占めているのか、また、日本のエネルギー政策や原子力政策の中での位置づけを明確にした上で予算を要求するべき。

原子力施設の廃止措置、放射性廃棄物の処理処分について、過去のものに手当てがないままに現在の機構になっているわけだが、それをどうやってやるのか、研究とは全然別の話である。特に、処分場の整備については5～10人といった生半可な体制でできる話ではない。機構の研究体制とは別途に、研究を阻害しないように、かつ、将来予算が減っても研究には影響が来ないようなことを考えておかないと、よくよく見たら研究は全然しないで後始末だけをしている「後始末機構」にならないとも限らない。

いろいろ努力されているところがよく分からない。効率化をやらなければならないということはよく認識されているが、では具体的にどうしているのかが分

からない。そういう時、我々は、海外との比較（ベンチマーキング）をやる。1対1で比較するのは難しいと思うが、何か尺度となるものを持って来ないと難しい。

想定される予算というものが引き落とされるものに比べてかなりギャップがある。予算が本当に来なかったらどうなるのか。海外の同じような研究機関に比べて圧倒的に競争力が減ってくるとか、何か具体的に、予算がこれだけになったときにはどれだけのインパクトがあるのかという部分が、もう少し明確に見えた方が良い。

国民は何で高速増殖炉をこんなに時間をかけてやらなければいけないのかとか、核融合が本当に必要になるのか、そのためにコストをかけていいのか、というのが分かりにくい。それは、国全体のエネルギー政策なり、変化する世界の中で日本全体をどのようにもっていくかという文脈の中で位置づけないとなかなか理解を得られない。

日本のエネルギーセキュリティと地球環境の両方を考えると、原子力こそ重要だ、世界の流れに関係なく研究開発が実施できるように、総理が小泉さんの郵政と同じように言い続けるというふうなスキームを作る必要がある。日本は、原子力が他の国とは際だって必要であるという状況、選択肢がそれしかないというところを、エネルギーの関係者全体が一致してそういう世論を作り上げないといけない。

日本は戦略としてプルトニウムを持っている。これは貴重なエネルギー源で、これを生かすということは国策にとって極めて重要。プルトニウムを燃やすということがいかに素晴らしいことかということ、より普遍的に一般の人が分かるように打ち出してもらいたい。それと、もう一つはITERで、この二つを積極的に進めて欲しい。

経済産業省の問題だが、廃棄物の最終処理場を早く決めないと、原子力は常にバックエンドがないという話になるので、研究をやっている原子力機構でいい方針を立てて欲しい。

[経営全般(人材)について]

原子力機構の人材というと、研究者や技術者という観点になるが、日本の研究機関で人材が足りないのは、研究マネジャー（プロジェクトマネジャー）である。少ない予算、少ない人員でプロジェクトを推進するには、優秀なマネジャーが必要。人材育成となると研究者・技術者になるが、マネジャー、強いて言えば、現在の経営陣（理事）の後継者の育成が重要である。

予算の厳しさから正規職員ではなく任期付きの職員にするということは、積極的なことではなく苦肉の策、本当は正規職員を増やしたいと言うべき。任期付き職員のみだと、やはり優秀な人たちが来ない。任期付きとしても、原子力機構での実績を、大きなキャリアとして認められることが、人材の流動化を進め、誇りを持って働ける国際的なCOEにふさわしい機関になる。

経営者は、人員など将来の構成やどういう人材を中心に育成していくのか、誰でも彼でも育成したことに越したことはないが、どういうところにフォーカスしていくか、理論枠組みや戦略を、きちっと立てていく必要がある。

ITERの計画の中で、人材育成という観点では、JT-60で十分人材を訓練させ、プロジェクトリーダーに日本の研究者を送って欲しい。日本人がリーダーシップを取るということを見据えて、ドクターコースの学生をエリート教育し、育成すれば、10年後、20年後にヨーロッパで日本の顔として活躍してくれる。国家基幹技術なので、日本人の研究者、技術者の人材育成の具体的なターゲットを持って欲しい。

科学においてのエリートを育てる必要がある。

メンテナンスをやる技術者の養成が必要だ。あらゆる大学で弱くなっている。特に原子力が非常に弱くなっている。原子力機構の方で、教育を強化して、将来の技術者を養成して欲しい。

[安全・安心に関する取組について]

安全を考えると、主要 4 事業の中で安全であれば良いということではない。人形峠やふげんなどその他の事業でトラブルが起きれば、主要事業にも全部問題が起こる。したがって、そのようなところの安全確保が非常に重要で、課題の提起が必要である。

[情報発信について]

経営状況を見せるために、パフォーマンスインジケータ（目標達成度）を導入し、「見える化」を図った。研究開発に当てはめるのは難しいかもしれないが、進捗状況とか目標値の達成度合いを見るということは、マネジメントの面でも役立つし、対外的にもこんな状況にあると説明するときにも良い。

アクションプランは、具体的に、いつまでに何をして、どこまで行ったら「やれた」というのが分かるように、なるべく「見える化」が必要、難しいが「数値化」する方が良い。

指標化をする場合、安全の指標化、安心の指標化というものを必ずやって、それが見えなくならないように欲しい。事業計画の中で基準というものがパラメータになってしまう。要員の確保といった瞬間に、ひとり一人の顔が見えなくなってパラメータになってしまう。その点を留意して欲しい。

[もんじゅについて]

もんじゅを、最新技術の研究として、今やる意義をもう一度はっきり社会に対して発信して欲しい。もんじゅが、今でも第一線のマシンであり、第一線の機械だと、さらにあと 10 年研究を続けることにより素晴らしい効果、成果を生み出すことを言って欲しい。そして、実証炉に移行する際に、どういう役割なのかを明確にして欲しい。

以 上