－2018 事業年度業務実施結果に対する評価・提言－　（３）組織運営

■はじめに

評議員会は、2018 年度業務実施結果（本資料別紙参照）に対し、評議員会としての評価・提言をとりまとめるよう機構理事長から諮問を受けたことを踏まえ、以下のとおり、機構の**組織運営**に係る**評議員会による評価・提言**の内容を報告する。

■評議員会による評価・提言（組織運営）

【評価：　Ａ　】

（総　論）

2018 年度の NUMO の組織運営に関しては、リスクマネジメント強化のためにリスク管理室を設置したり、対話活動強化のために広報部を設置したりする等、組織改編も含む改革に取り組み、「学び、進化する NUMO」としての新しい姿を作り上げた。2017 年度に発生した意見交換会の参加者募集に関する不適切な事案はあってはならないものであったが、そこから得られた教訓に基づき、組織変革を行っている。組織の柔軟性、機動性に留意し、職員の士気・モチベーションの高い職場を維持することを期待する。また、中期的視点から、今後の各事業ステージごとに強化すべきポイントや、各ステージに共通するポイントを適切に組み合わせた組織運営に取り組んでもらいたい。

以下１～６に述べる 2018 年度事業計画（組織運営関連）におけるいずれの項目も、地層処分の実現という社会的使命を担う NUMO においては決しておろそかにしてはならない課題である。定量的にどの程度の進捗を見せているのかについては測りがたい部分があるものの、2018 年度はこれらの課題に対し根気強く取り組んでいると概ね評価できる。外部の知恵や情報も活用しながら各項目の精度を上げ、実効性のある取組みを継続的に積み重ねていくことが求められる。特に、組織運営の基本は PDCA のサイクルをきちんと回すことである。適切な PDCA 活動においては「やれなかったこと」のほうが「やったこと」より価値があるとの認識にたって、計画に対して「やったこと」「やれなかった」ことを正しく峻別、評価し、メリハリのある組織運営と取組みに対する評価が実施されることが望まれる。

１．ガバナンスの一層の強化とリスクマネジメントの徹底

- リスクマネジメント活動をはじめとして、様々な施策に取り組んでいる点は評価できるが、それらの施策に対する理解が組織の末端まで十分に浸透し、有効に機能しているか否かについては継続的に注視し評価する必要がある。
- リスク管理室によるリスクマネジメント強化の取組みも重要であるが、業務を実施する部門が自ら管理することが重要であり、役職員全員がリスクマネジメントの担当者であるという認識を育ててほしい。また、リスクマネジメントにおいてはリスク感度の錬磨が不可欠である。職員のリスク感度を高めるための取組みも工夫してほしい。
- 危機対応については、実際の有事の際に機能するものとなるよう、演習やブラインドテスト等、実効性を高める取組みに努めてほしい。

２．絶えざる業務改善と「学習する組織」づくり及び「チーム意識」の向上

（PDCA の実践）

- 中期事業目標の達成状況等の自己評価を実施し、継続的に業務改善に取り組んでいる点は評価できるが、技術開発に係る中期事業目標の進捗に関しては、包括的技術報告書のレビュー結果等を踏まえ、目標の再設定の必要性や技術整備の方向性の妥当性、さらにその解決のための技術整備に要するリソースや環境等を、レビュー終了の時点で改めて確認することが必要である。
- 機構のホームページやパンフレットをはじめとする各種資料も、より分かり易い内容となり充実してきたように感じられる。今後はさらに、包括的技術報告書の内容を、専門家だけでなく一般の方々にも説明し理解して貰うための、NUMO 全体での報告書の活用策を示してほしい。
- より実効性の高い PDCA のあり方を追求する姿勢は評価できるものの、実際的な改善活動に繋げるためには、現状の PDCA サイクルのどこに不十分な点があるのか、PDCA サイクルの実効性をよく見極めることが必要である。

（学習する組織づくり）

- 職員の意識改革を目指して、「学習する組織」や「チーム意識」等の意欲向上に努めた点は評価できる。一方で、機構からの業務実施結果報告にある研修などの知識付与の機会を積極的に設ける姿勢は歓迎できるが、「学習する組織」の要諦を理解し、組織自体が学習し続ける風土の醸成に向けて引き続き取り組んでほしい。
- 「学習する組織」づくりの一貫として、部門横断のワーキンググループ活動等を通じて業務の標準化等に取り組んでいることは評価できるが、部門横断のワーキンググループ活動は、業務の標準化以外に、縦割り組織で生じる弊害の解消や異なる部門の間での相互理解の向上等にも効果があると考えられるため、部門間の交流をさらに進めつつ、組織全体の PDCA の運用状況のチェック等にも有効に機能するような効果も今後期待したい。
- 機構の更なる成長のためには、組織の独自性を高めることと共に、他の組織との連携関係を強化することも重要。例えば福島事故後の除染、環境回復、廃炉などに関する研究開発等に見受けられる、地域との共生に向けた技術開発、住民との信頼づくり、自治体の支援などの取組みは、機構にとっても大いに学ぶべきものである。このような活動に携わる組織との連携や現場経験についても検討を進めてほしい。

（チーム意識の向上等）

- チーム意識の向上のために、各職員の年度業務目標設定にあたってチームとしての目標を持たせる考えは評価できる。一方で、チーム力の発揮のためには、各個人が掲げるチーム目標が本来のチーム目標の方向性と一致しているかどうかが重要である。
- 様々な業務改善により鋭意コスト削減に努めているが、機構の活動原資が電気料金であることも踏まえ、今後も常にコスト意識を高くもって、効率的かつ適切なコスト削減に努めてほしい。
- なお、絶えざる業務改善は今後も不断に継続する必要があるものの、改善のための改善に陥らないよう注意してほしい。

３．業務委託の厳選と管理の徹底

- 2017 年度に発生した事案を踏まえ、再委託先管理のルールの徹底や意識向上が図られている点は評価できる。引き続き管理の徹底を図りつつ、常に PDCA を回し、問題があれば改善・ルール化し、業務の実効性の向上と効率化を図ってほしい。
- 様々な取組みによって一者応札率が低減している点は大いに評価できる。地層処分事業が調査開始から操業終了まで 100 年規模の長期に亘る事業であることに鑑みると、必要な技術の確保・伝承の観点から裾野の拡大が重要であり、一者応札比率の更なる低減に向けた取組みを今後も継続してほしい。

４．組織体制の整備

・ 広報部の新設等、状況に応じて概ね適切に対応しているものと思われるが、今後、文献調査を受け入れて頂けた場合には、機構の持てるリソースを総動員し、効果的な活動となるよう体制を整える必要が生じるものと思われる。状況に応じて組織体制も柔軟に対応ができるよう、万全の準備を心がけてほしい。

５．人材の確保と育成等

・ 積極的な採用活動の展開により、プロパー職員比率が着実に向上していることは評価できるが、「質」の面でも確保できているのか、人材育成が出来ているのかという観点からの更なる分析が必要と思われる。また、プロパー職員比率の向上に伴い、エネルギー事業に携わる者としての実体験や現場経験をもたない職員が増加することも想定される。人材育成にあたっては、この点にも留意して、戦略やビジョンをもって取り組んでほしい。

・ あわせて、プロパー職員比率の向上だけでなく、役員が相互に連携しつつリーダーシップを発揮し、プロパー職員と出向者の別なく、機構としての一貫した風土づくりに取り組んでほしい。

・ 新卒採用がやや低調であるように見受けられる点には若干の懸念がある。採用ホームページの情報等は一定のレベルを備えてはいるものの、学生にアピールという点で更なる工夫をする必要がある。

・ 女性職員の活躍を目にする機会が増えてきてはいるものの、対話型全国説明会等では司会の役割が多く、テーブル対話に参加する女性職員が少ない印象を受ける。今後の対話活動では女性職員の役割がますます重要になることも想定されるため、より一層の活躍を期待する。

・ 「中期人材確保・育成方針」の策定は評価できるが、これを踏まえてどのような人材を確保・育成出来ているのかについて、適切なホールドポイントを設けて検証していくことが推奨される。また、中期的な視点だけでなく、今後の事業進展に伴って必要となる即戦力となる人材の確保に向けて、キャリア採用の拡大や職員の育成計画の充実など、柔軟な人材確保・育成に努めてほしい。

６．適切な情報公開

・ 今後の事業進捗を考慮すれば、情報公開請求の急激な増加も予想されるため、業務量に応じた体制の整備に努めるとともに、これまでの情報公開請求の傾向を分析し、その結果を踏まえて情報発信のあり方を考える等、引き続き積極的な情報公開に努めてほしい。

（最後に）

・ 2018 年度の機構の事業活動を振り返ると、2017 年度に発生した事案を契機として、機構としてある種の緊張感が高まり、目的に向かうモチベーションが強化されたように見受けられる。文献調査の受け入れを目指して邁進する姿を心強く感じる。2019 年度は、過重労働に陥ることのないよう働き方改革にも背を向けることなく取り組み、意欲的な組織運営に繋がることを期待している。

・ その際、文献調査の前の段階や、文献調査に入ってからの地域での対話活動等、新たな事業段階を想定した各種計画や人材配置等の全体的な計画の策定を期待する。文献調査に向けた新たな地域対話等の取組みが必要となれば、必要な予算の急激な増加も想定されるため、予算の管理を適切かつ柔軟に行い、変化する状況に対応できるよう備えてほしい。

以　上

別　紙

－2018 事業年度業務実施結果等にかかる機構からの説明－　（３）組織運営

■2018 事業年度の業務実施結果の概要

組織運営については、2017 年に発生した意見交換会の参加者募集に関する不適切な事案の根本原因分析から得られた教訓に基づき、リスク管理室を中心とするリスクマネジメントの強化と、各部における業務委託の厳選及び委託先、再委託先の管理の徹底等、再発防止に取むとともに、これらの再発防止策については、個別に実施状況をフォローし、定期的に評議員会へ進捗状況を報告した。その上で、ガバナンスの一層の強化に関しては、理事会の定期的な開催、非常勤理事の一名増員、内部監査の実施、情報セキュリティ対策の強化、規程・マニュアルの整備、各種コンプライアンス研修の実施等、様々な施策を実施した。

また、組織体制の整備の一環として、全国的な対話活動を強化するため広報部を新設した。

絶えざる業務改善と「学習する組織」づくり及び「チーム意識」の向上に関しては、業務の実施状況を定期的に自己点検し、評議員会の評価・提言や部門横断のワーキンググループ活動の検討内容を速やかに事業活動に反映することにより、業務改善と効率化を着実に進めた。

さらに、人材の確保と育成等に関しては、中期事業目標を実現するために必要となる人材の計画的な確保と育成に向けて「中期人材確保・育成方針」を策定し、それを踏まえて新卒者や専門能力を有する職員を採用して人材の確保を図るとともに、機構内外の研修やｅ－ラーニングの受講、日々のＯＪＴ等を通じて人材の育成を進めたほか、労働時間管理の徹底や休暇取得の慫慂、メンタルヘルス研修等により、職員の健康に配慮した働きやすい職場環境作りを進めた。

これらのことから、**中期事業目標**に定めた**「組織体制の整備と充実ならびにリスク管理などを含めた的確な運営等を通じて、ガバナンスの高度化及び職場総合力の向上と活性化を図る」**ことについては、一定の成果は得られつつあると考えられるが、引き続き、社会から信頼される事業主体であることを目指して、なお一層の組織運営の高度化・強化を進めていく必要がある。また**「事業の着実な遂行と長期的な展開に備えて、必要となる人材の規模や職能を明らかにし（中略）計画的に要員の確保と育成を進める」**ことについては、これを具体的に実現するための「中期人材確保・育成方針」を策定したことから、今後は同方針を踏まえて計画的に実施していく。さらに、**「様々な手立てを通じて事業効率化を徹底する」**ことについては、今後の事業活動が一層活発化する中でも絶えず創意工夫して取り組んで行くこととした。

■2018 事業年度事業計画における組織運営関連項目

（組織運営に係る計画の概要）

長期にわたる事業期間を通じて社会から信頼される事業主体であり続けることを目指して、「コンプライアンスなくして仕事なし」という自覚と高い規範意識を持ち、公正かつ適切な事業運営を行う。そのため、理事会によるガバナンスを一層強化するとともに、「リスク管理室」を中心とする新たなリスクマネジメント活動を展開する。また、コンプライアンス研修等を定期的に実施する。更に、評議員会による評価・提言をはじめ、内部監査や部門横断のワーキンググループ活動等に基づき、事業活動の改善と効率化を絶えず進める。

また、「学習する組織」づくりを目指すとともに、役職員一丸となって業務遂行にあたるチーム意識の醸成と向上を図る。

人材確保に関しては、プロパー職員の増加、専門能力を有する職員の採用に取り組む。人材育成に関しては、各種の職員研修や OJT の実施内容の向上を図るとともに、各部における取組みが着実に効果を上げているか定期的に確認する。

また、情報公開規程に則って積極的な情報公開に取り組み、事業の透明性を確保することにより機構への信頼性を高めていく。

以上に述べた事業の推進に当たっては、機構の活動原資が電気料金であることを自覚し、常にコスト意識を高く持ち、効率的な業務遂行と適切な経費の削減に努める。

Ⅳ　事業活動の更なる高度化に対応した組織運営

Ⅴ　拠出金の徴収

計画	業務実施結果	機構による自己評価・今後の取組み
Ⅳ　事業活動の更なる高度化に対応した組織運営		【自己評価】 1．ガバナンスの一層の強化とリスクマネジメントの徹底 ・リスクマネジメント活動に関しては、事案の再発防止に係る評議員会からの提言や外部の専門家の助言なども参考に、左記の各種取組みを実施することによって、個別業務に対するリスクマネジメントプロセスの改善や、リスク管理室による立会やヒアリングも含めたモニタリング機能の強化、役職員のリスクマネジメントに関する意識、理解の向上や、危機対応に係る体制の強化に繋げることが出来たが、今後の事業を取り巻く状況の変化に応じて必要な対応も様々変化しうるものであることから、形骸化に陥ることのないよう、モニタリング機能の強化や危機
Ⅳ-1．ガバナンスの一層の強化とリスクマネジメントの徹底		
・「業務の適正を確保するための体制の整備について（理事会決議）」及び内部監査の実施等に基づきガバナンスを一層強化する。 ・特に、「リスク管理室」を中心に機構大でのリスクマネジメントを強化する。具体的には、当該部署において、リスクマネジメント委員会活動の定期的な実施、リスクマネジメントの実施状況の恒常的なモニタリングと指導・助言、外部のリスク事例の調査や機構内周知、関連する職員研修等を実施する。これらの取組みを通じて、各種業務に係るリスクアセスメントの強化やリス	ア．リスクマネジメント活動の強化 ・各種業務について、リスクの洗い出しと評価を踏まえて対応策を策定・実施し、その実施状況を恒常的にモニタリングして必要となる改善を進め、リスク顕在化の未然防止を図った。 また、リスクマネジメント委員会を定期的（年２回）に開催して、リスクマネジメント活動の評価を行うとともに、リスク顕在化事例やグッドプラクティスを共有し、リスクマネジメントの取組みの徹底とレベル向上を図った。さらに、役職員向けに機構内外のリスクマネジメントについて紹介する「リスマネ便り」の発行（年４回発行。事案の教訓や機構外のリスク顕在化事例の紹介、機構のリスクマネジメント活動の解説、経営層からのメッセージ等を掲載）や機構外の専門家を招聘した研修（リスクマネジメント及び危機対応に関する講演、危機対応規程案の解説等）の実施等により、リスクマネジメントに対する役職員の意識と理解の向上を図った。	

計画	業務実施結果	機構による自己評価・今後の取組み
ク顕在化の未然防止等、リスクマネジメントの徹底を図る。また、万一問題が発生した場合には、的確かつ迅速な情報公開等を行うとともに、必要に応じて「リスク管理室」の主導のもと危機管理体制の構築を行う。	・さらに、危機が発生した際に迅速・的確に対応できるよう、「危機対応規程」及び「同運用細則」を制定するとともに、危機対応の考え方や危機発生時の対応方法等について研修を実施した。加えて、外部の専門家の指導・助言を得て「危機対応訓練５か年計画」を策定の上、地震を想定した危機対応全体訓練を実施することにより、危機管理体制の構築・強化を進めた。 **イ．理事会による職務執行状況の確認等** ・非常勤理事を１名増員して監督機能の強化を図るとともに、理事会を定期的（５回）に開催して理事の職務執行状況を確認した。さらに、コンプライアンス相談窓口に係る秘密保持等の体制を充実させるための「コンプライアンス相談窓口規程」の改定、リスク管理室を設置したこと等を踏まえた「業務の適正を確保するための体制の整備について」の内容の修正、「危機対応規程」の制定等について決議した。	対応訓練等、リスクマネジメントや危機対応の実効性の更なる向上に向けた取組みは今後も不断に継続する必要がある。 ・その他ガバナンスの一層の強化に向けた取組みに関しても、理事会の監督機能の強化をはじめ、情報セキュリティの強化やコンプライアンスの徹底等、着実に進展しているが、事業展開に応じた組織体制の見直し等に応じて新たなガバナンス機能が必要になることも想定されるところ、将来的な事業展開を見据えた適切なガバナンスのあり方について検討を進める必要がある。
・また、高度化するサイバー攻撃への対応や情報漏えい防止への対応等に係るセキュリティ対策の強化を継続的に進めるとともに、ケーススタディや外部専門家による講習会等の職員研修・啓発活動を定期的に実施してコンプライアンスの徹底を図る。加えて、新入職員研修及び新規着任者研修や部門を越えたディスカッション等により経営理念の定着を図る。 ・事案の再発防止に向けた取組みについては定期的に進捗状況を点検し、評議員会へ報告する。	**ウ．情報セキュリティ対策の強化** ・標的型攻撃メールへの対応訓練や内部研修を実施して役職員のセキュリティ意識の向上を図るとともに、情報漏えい防止に係るシステム対応の強化や高度化するサイバー攻撃への対応を継続的に進めた。 **エ．その他（コンプライアンスの徹底、再発防止）** ・リスク管理室を中心とするリスクマネジメントの強化と、業務委託先及び再委託先の管理を徹底し、意見交換会の参加者募集に関する事案の再発防止に努めた（詳細は下記Ⅳ-3 を参照）。再発防止策については、個別に実施状況をフォローし、定期的に評議員会へ進捗状況を報告した。 ・コンプライアンスの徹底に関しては、外部専門家による研修の実施に加え、コンプライアンス相談窓口の秘密保持等の体制を充実させ	

計画	業務実施結果	機構による自己評価・今後の取組み
	るため関連規程を改定するなど、体制面での整備も進めた。	
Ⅳ-2．絶えざる業務改善と「学習する組織」づくり及び「チーム意識」の向上		
・事業の全体的な進捗について中期事業目標に照らした確認を行うとともに、個別業務の実施状況については内部会議による定期的な自己点検及び評議員会による評価・提言、内部監査、部門横断のワーキンググループ活動等を実施して、事業活動の改善と効率化を絶えず進める。	**ア．単年度及び中長期的な視点におけるＰＤＣＡの実践** **【中長期的な視点における PDCA の実践】** ・中期事業目標に照らした事業の全体的な進捗については、2018 事業年度「業務報告書」の作成にあたって達成状況等を自己評価し、中期事業目標に対する現在の立ち位置と、目標の達成に向けた課題を明らかにした。 ・その結果、中期事業目標のうち、対話活動に係る**「文献調査を受け入れて頂く地域に対する敬意や感謝の念が国民の間で共有される」**ことに関しては、説明会参加者の半数近くの方から肯定的な意見が示されるなど、一定の理解を得られている。**「地域の方々への積極的な情報提供と意見交換」**に関しては、説明会参加者が少数にとどまったことを踏まえ、開催告知方法等になお一層の工夫と改善が必要との課題を認識した。一方、**技術開発に係る中期事業目標に関しては概ね順調に進捗**しているものの、包括的技術報告書の原子力学会レビューの結果を踏まえて今後の研究課題を再整理し、2019 年度末を目途に見直しが予定されている地層処分研究開発に関する全体計画（地層処分基盤研究開発調整会議が策定）に反映する必要がある。なお、組織運営については、本資料 P1「■2018 事業年度の業務実施結果の概要」を参照。 **【単年度の PDCA の実践】** ・評議員会を４回開催して業務の実施状況について報告するとともに、評議員会からいただいた評価・提言等については、速やかに業務に反映して業務改善を図った。また、評議員会の提言を踏まえた再発防止策（2018 年 1 月 30 日公表）については、個別に実施状況の自己点検を行い着実に取り組むとともに、定期的に評議員会へ報告した。 ・さらに、「文書作成マニュアル」を制定するとともに、内部会議に	**2．絶えざる業務改善と「学習する組織」づくり及び「チーム意識」の向上** ・単年度及び中長期的な視点における PDCA の実践に関しては、機構の内部会議による自己点検や理事会による業務執行状況の確認、評議員会による評価・提言等、一連のサイクルに基づき、確実に実施されているが、前述のガバナンスの一層の強化とあわせて、より実効性の高い PDCA のあり方について不断に追求していく必要がある。 ・「学習する組織」づくり及び「チーム意識」の向上についても、左記のとおり様々に工夫しながら取り組んでいるが、引き続き、機構内コミュニケーションの活性化や部門横断的な情報流通の促進等に取り組んでいく必要がある。

計画	業務実施結果	機構による自己評価・今後の取組み
	よる業務実施状況の自己点検や、各部における再発防止策の履行状況等に係る内部監査（詳細は下記Ⅳ-3 を参照）、業務効率化とコスト削減に関する部門横断のワーキングの検討等の結果を踏まえて、業務改善と効率化を継続的に進めた。	
・また、業務運営に際しては、外部専門家及び有識者の知見の活用、諸外国における取組み及び他の類似公益事業や公共事業での事例の参照、法的・倫理的問題等に係る社会的側面の研究成果等の学習成果を組織として共有し、その蓄積を基に更に成長する組織づくりに努める。	**イ.「学習する組織」づくり** ・諸外国における地層処分事業の動向等の業務関連情報を機構内で共有（最新情報や解説記事の機構内配信等）するとともに、諸外国の専門家の来日機会を捉え、役職員向けの講演会を積極的に開催した。また、外部専門家による機構内研修を開催して社会的な議論や紛争を伴う施設の建設事例等（指定廃棄物をめぐる対話事例等に係る講演や、「説明を受ける立場になって考える」グループワーク等）について学んだほか、業務に関わる機構外研修の受講を通じて、役職員の知識・スキルと組織力の向上に努めた。 ・さらに、部門横断のワーキンググループを設置してマニュアルやチェックリスト等を整備し、業務の標準化に取り組んだ。	
・更に、各種会議の積極的な運営や機構内コミュニケーションの活性化等により部門横断的な情報流通を促進して縦割り型組織運営を防止するとともに、創意工夫の実践機会や発表機会を拡大する等して、役職員一丸となって業務遂行にあたるチーム意識や組織改善に向けた意識の向上を図る。	**ウ.「チーム意識」の向上等** ・事業運営におけるリスク管理の徹底や社会からの信頼獲得のため、経営理念を改定するとともに、執務室内への経営理念の掲示、全職員への「経営理念カード」の配付等により定着を図った。 ・また、役職員一丸となって業務遂行にあたるチーム意識の向上を図るため、各種研修のプログラムに部門横断メンバーによるディスカッションを取り入れたほか、各職員の年度業務目標の設定にあたってチームワークに係る事項を追加した。	
Ⅳ-3．業務委託の厳選と管理の徹底		
・各種の業務については、その目的、人的リソース、業務内容の専門性及び業務委託によって得られる効果等を検	**ア．業務委託の厳選** ・業務を委託する場合の具体的要件を業務委託基準に追記して、判断基準を明確化した。また、意見交換会の参加者募集に関する事案の再発防止策の履行状況について、業務主管箇所における業務委託の	**3．業務委託の厳選と管理の徹底** ・意見交換会の参加者に関する事案を踏まえた再発防止策の徹底を通じて、業務委託に関するリスクの低減を図ることが出来ているが、社会から信頼される

計画	業務実施結果	機構による自己評価・今後の取組み
討し、業務委託基準やチェックリスト等に基づいて「自ら実施する業務」と「委託により実施する業務」とに区別する。そのうえで、後者に関しては、専門性及び費用対効果やリスク等を十分に考慮し、委託案件を必要最小限の範囲で慎重に選定して委託を実施する。委託先に対しては遵守事項や作業手順を文書で示すことに加えて定期的な会議や意見交換、立入検査等を通じて、業務管理指導を徹底する。 ・また、再委託先を含めて委託先の管理が適切に行われているかどうかを内部監査等で確認する仕組み、必要に応じて立入検査を行う仕組み、また、業務完了後に実施内容を振り返り評価する仕組みを整備するとともに、委託業務に係るリスク等について機構内部での注意喚起に取り組む。 ・更に、一者応札を改善するため、事業者向けの説明会における情報提供や一般競争入札参加資格への登録の勧誘等に引き続き取り組む。	必要性やリスク対応等の検討状況を業務主管箇所以外の複数部門で確認する体制を整備した。 **イ．再委託先管理の徹底** ・再委託に関しては、「再委託審査書」による再委託先の申請及び承認を適切に実施するとともに、「業務委託契約における再委託に関する取扱要領」を改定し、適切な運用に努めた。また、委託先管理の取組み状況に関する内部監査や、契約業務に関する役職員向けの説明会等を通じて、再委託先管理のルールの徹底と意識の向上を図った。 **ウ．その他（一者応札の改善）** ・2017 年度以降、一者応札が多い状況の改善に向けて一般競争参加資格の新規登録の拡大や事業者向け説明会、入札案件ごとの各種事業者への声がけ等に継続的に取り組んできた結果、2018 年度の一者応札率は対前年比 10%減の 28%となり、２事業年度連続で大きく低減した。	組織であり続けるためにも、業務委託の管理の徹底には今後も不断の努力を傾けることが必要である。
Ⅳ-４．組織体制の整備		
・文献調査受け入れを目指した対話活動の更なる充実と事業展開の拡大等へ柔軟に対応するため、活動拠点や現地	・文献調査の受け入れを目指した対話活動の更なる充実と事業の進展等に柔軟に対応するため広報部を設置するとともに、地域交流部の分掌事項を見直した。	**４．組織体制の整備** ・事業の展開に応じた組織体制の整備が実施出来ている。

計画	業務実施結果	機構による自己評価・今後の取組み
事務所の設置のほか、必要となる組織体制の整備と増強を行う。	・また、職員が所属部署の所在地と異なる勤務地に継続的に勤務する場合を想定して、「職員就業規則」等を改定した。	
Ⅳ-5．人材の確保と育成等		
・人材の確保に関しては、「中期人材確保・育成方針」等に基づき、プロパー職員比率の増加や専門能力を有する職員の確保を進める。具体的には、求人活動の拡充により新卒採用を計画的に実施するとともに、事業の進捗に応じて、経験豊富な人材のキャリア採用と出向者確保とのベストミックスを目指す。 ・人材の育成に関しては、新人、中堅、新任役職者を対象とする階層別研修等を通じて計画的に進める。また、文書作成基準の制定等により文書作成能力を高める。更に、メンタルヘルス研修や労働時間の適切な管理等を通じて良好な職場環境を醸成し、働き方改革の動向を踏まえつつ職場総合力の一層の向上と活性化を図る。 ・対話活動に求められる対話力・運営力・現場統括力の向上や技術開発に求められる専門的能力の向上・現場経験の付与等、各部門において実施する職員研修等の多様な取組みについて適宜、実施状況をとりまとめ、「中期人	**ア．中期的視点に基づく人材確保・育成の方針の策定** ・中期事業目標を達成するために必要となる人材の計画的な確保と育成に向け、必要となる人物像（社会のみなさまとの対話能力、技術的信頼性の訴求力、文献調査に係る技術力等）を明らかにした「中期人材確保・育成方針」を策定した（2018 年６月 20 日策定）。 **イ．計画的な人材の確保** ・大学訪問、就職セミナーへの参加、就職説明会の開催等、積極的な採用活動を展開し、2018 年度は、新卒者５名（事務職４名、技術職１名）、キャリア採用２名の計７名の採用、2019 年度は、新卒者４名（事務職 1 名、技術職 3 名）、キャリア採用２名の計 6 名（2019 年 4 月 1 日時点）の採用に繋がるなど、「中期人材確保・育成方針」に基づき、事業の更なる進展に備えて計画的な人材確保に努めた（新卒採用に関しては、2018、2019 年度ともに採用計画に対して若干名少なかったものの、キャリア採用も含め、全体としては概ね計画どおり確保）。 ・こうした職員のプロパー化に向けた取組み等により、全職員 115 名に占めるプロパー職員比率が 2017 年度末から７％上昇して 53%（2019 年４月１日現在）となるなど、長期に亘る事業展開を見据えた人材確保は着実に進んでいる。 **ウ．計画的な人材の育成等** ・若手、中堅、新任管理職向けなど職員の経験やスキルに応じた階層別研修を通じて、計画的に人材育成を進めた。また、長期的な視点から人材育成を進めるため、職員本人の意向と上司から見た適性を把握するための「キャリアデザインシート」を導入した。 ・さらに、日々の労務管理の徹底や内部監査による労働時間管理の実	**5．人材の確保と育成等** ・中期人材確保・育成方針の策定により、機構の求める人物像を具体的に示し、これに基づき計画的な採用・育成計画を立案、遂行できるようになった。また、「キャリアデザインシート」の導入や各種階層別研修の実施等、中長期的な視点で人材育成を進めるための基盤となる枠組みの整備が進んだ。 ・プロパー化率は 53%（2019 年４月１日時点）まで増加したが、今後の事業進展を見据え、計画的な人材確保の必要性が一層ましているところ、引き続き工夫を凝らして取り組んでいく必要がある。

計画	業務実施結果	機構による自己評価・今後の取組み
材確保・育成方針」及び「目指すべき人材像と部門別育成計画」等に照らして着実に進められているか、チェックアンドレビューを実施する。	態調査を通じて適正な労務管理に取り組んだほか、日々のＯＪＴに加え、コンプライアンス研修や情報セキュリティ研修、セクハラ研修やメンタルヘルス研修、e－ラーニングの受講等により、職場総合力の向上と働きやすい良好な職場環境の醸成を進めた。 **エ．その他（各部門において実施する研修等の点検）** ・対話活動や技術開発に求められる能力の向上、現場経験の付与等にむけ、「中期人材確保・育成方針」及び「目指すべき人材像」、さらに対話活動改革アクションプラン等に照らして部門別研修計画を作成するとともに、その実施状況について機構大で取りまとめ、チェックする取組みを継続した。	
Ⅳ-6．適切な情報公開		
・情報公開規程に則って積極的かつ適切に情報公開に取り組み、事業の透明性を確保することにより機構への信頼性を高めていく。	・情報公開請求６件を受け、情報公開審査委員会を開催し、「情報公開規程」に基づき順次対応した。	
Ⅴ　拠出金の徴収		
・「特定放射性廃棄物の最終処分に関する法律」（平成十二年法律第百十七号）第１１条及び第１１条の２の規定により、発電用原子炉設置者等から拠出金を徴収する。	・2018 年度の拠出金納付対象事業者は５法人であり、拠出金（228 億円：第一種最終処分業務分 169 億円、第二種最終処分業務分 59 億円）を徴収し、公益財団法人原子力環境整備促進・資金管理センターに積み立てた。	**【今後の取組み】** ・2018 年度の事業活動を踏まえ、機構は、2019 年度事業計画において、持てる経験・知見及びスキルやリソースを結集し、総合的なマネジメントのもとで「中期事業目標」の早期実現に向けた取組みを一層強化・加速させることとした。そのためには、①引き続き事業活動に公正性を確保して社会から信頼

計画	業務実施結果	機構による自己評価・今後の取組み
		される組織であり続けるよう努めるとともに、②長期的かつ多様な事業展開に向けて十分な備えを行うことが重要である。 ・このため、①に関しては、従来から取り組んできたガバナンスの高度化に係る取組みの継続と強化を基本に、特にリスクマネジメント活動については、リスクマネジメント実施状況のモニタリングと指導・助言等の取組みを強化するとともに、新たに経営層の意思決定に伴う事業戦略に関わる「戦略リスク」課題を抽出・整理し、継続的に改善を進める。 ・また、②に関しては、対話活動の更なる充実や技術開発の推進等に加えて、文献調査の実施等、新たな事業展開にも的確に対応できるよう、文献調査を受け入れて頂いた場合に備えて活動の拠点となる現地事務所の設置準備をはじめとして、組織体制の整備と増強に向けた検討・準備を進めるとともに、「中期人材確保・育成方針」（2018 年 6 月策定）に基づき、計画的な人材の確保・育成に取り組む。特に人材確保については、各種就職セミナーへの出展等の求人活動や学生への情報提供の工夫や改善により新卒職員を計画的に採用するとともに、事業の進捗に応じて経験豊富な人材のキャリア採用を実施する。 ・加えて、職場総合力の向上に向けて、働きやすい職場環境の醸成、機構内コミュニケーションの活性化や部門横断的な情報流通の一層の促進、創意工夫の実践機会の拡大等に向けた取組みを継続し、役職員一丸となって業務遂行にあたるチーム意識や組織改善に向けた意識の向上を図る。

以　上