

## 再発の防止及び組織の改革に向けた提言

地層処分事業は社会の課題を解決する公益性の高い事業である。その事業主体である NUMO には、事業遂行の各過程において常に公正性と信頼性が確保されるよう、社会的に大きな責任を負っていることを全ての関係者が強く認識し、高品質の業務を適切に実施することが求められている。

とりわけ今回の意見交換会は、「科学的特性マップ」に関して広く社会に説明し、国・NUMO と参加者の間で相互理解を深めるための活動である。NUMO は、この意見交換会の設計、運営に際して、注意深く実施する必要がある。

しかるに、調査チームによる調査報告において明らかなように、意見交換会の設計目的が明確化されておらず、参加者募集に係る委託先との契約管理や委託先及び再委託先の業務管理を行う際に設計目的を実現するための適切な取組みが十分になされず、また、電力関係者の参加に関しても、予めルールを定めてそれを NUMO 内に徹底するとともに社会に対しても明確にするといった取組みが不十分であった結果、社会から疑念を抱かれる事態を招いた。

これは、NUMO において業務委託のあり方に問題が存在したのみならず、より重要なこととして、委託先の行為といえども NUMO の事業体としての信用の毀損に直結する可能性があること、また、意見交換会等の参加者募集の具体的方法等の「細部」の中に会合「全体」の信頼性を失わせかねない要因が潜んでいることについて認識が至らず、ゆえにリスク管理体制もまた不十分であったがためと考えられる。NUMO には、地層処分事業を進めていく上で社会の信頼を得ることが最重要課題であることを再認識し、そのことに関わる多様なリスクを予見し、組織としてその顕在化を未然防止する仕組みや自己管理能力を抜本的に強化することが求められる。

また、今回の意見交換会の趣旨目的を改めて振り返ると、国との共催により「科学的特性マップ」の内容とその公表後に NUMO としてどのような活動を行っていく方針であるか等を広く説明し、それらのことについて参加者との対話を通して理解を深めていただくという目的があり、その目的に照らして適切な設計や運営がきめ細かく検討されるべきであった。また、例えば開催日時が人々の多様な関心やライフスタイル等に十分に配慮したものとは言い難いなど、ともすれば供給者目線に偏っていたのではないかと問わざるを得ない。NUMO は、諸外国における取組みや他の公益事業及び公共事業における事例、法的・倫理的問題といった社会的側面の研究成果等を参考にすることで、目的の明確化と手法に関する創意工夫が積極的に行われるよう、対話活動のあり方を改革すべきである。

地層処分事業は長期にわたる事業である。その間、社会から信頼される事業主体であ

り続けるためには、NUMOは組織文化や職場風土を改善すべきである。組織の運営が縦割りになっていないか、出向元の電力会社に依存した運営になっていないか等、組織・運営体制の問題点を洗い出し、職員一丸となって事業を進めるチーム意識を向上させるべきである。また、事業遂行に必要な専門性を備えた人材の育成と確保に努め、広く社会や他者から学ぶ姿勢を重視して、「学習する組織」となって成長すべきである。

NUMOは、こうした認識に立って、下記の具体的な指摘事項も踏まえつつ、再発防止を徹底するとともに、対話活動の改革と組織運営の改革や人材育成を進め、襟を正して、社会から信頼されるよう事業運営の改善に最大限の努力を積み重ねるべきである。

## 1. 再発防止の徹底

- (1) 対話活動のみならず技術開発も含めて、その業務を、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」とに区別し、後者については委託範囲を慎重に設定すべきである。
- (2) 業務委託に際しては、委託する業務に関する仕様書を明確に記述し、委託・再委託先のビジネスモデルや能力、利益相反の可能性等に関する調査を、業界情報の収集や提出された企画をチェックリストで確認する等の作業を通じて行い、委託に伴うメリット、リスクを分析した上で実施すべきである。
- (3) 委託先等との間では、NUMOの経営理念を踏まえること等、業務の運営にあたっての重要な留意点や遵守事項を含む契約内容を明確にした上で、再委託の可否も含めて十分に協議し、契約書を作成して合意事項を明確にすべきである。重要事項や禁止事項等は必ず文書をもって指示する等、委託先等への明確な指示伝達を徹底すべきである。また、委託先等からもその確認を明確な文書の形で得るべきである。この場合、契約の内容に応じた複数の雛形を用意して参照に供する等、遺漏なく実施すべきである。

これら契約書の作成や文書指示等は、委託先と再委託先との間においても行われるようNUMOは指導・監督すべきである。
- (4) 委託先等の行為といえどもNUMOの取組みの信用を毀損するリスクがあることを深く認識し、委託先等の業務実施状況及び結果についてはNUMO自身による業務実施と同等のモニタリング（適宜の業務報告・中間検収等）を行い、必要に応じて改善を求めるとともに成果の評価も実施して、今後の委託業務管理に活用すべきである。

また、以上を的確に行うため、委託先等に対するNUMOの業務管理能力・指導

力等を、対話活動業務及び技術開発業務の双方において強化すべきである。

- (5) 一者応札が少なくない状況を改善するとともに、委託先と再委託先との間の継続的重複や馴れ合い等を排除しつつ、受託体制の適否を客観的に判断する手順を明確化して、再委託先も含めて入札業務の適正化を図るべきである。
- (6) 以上のことが十分に実施されるよう、会計規程や委託業務基準等、関係する規程・基準・マニュアル類を速やかに改定すべきである。
- (7) 説明・意見交換等の会合においては、高レベル放射性廃棄物の発生者である電力関係者の参加が必要と認められる場合が当然にあるが、会合の公正性確保の観点から、その参加についての原則とルールを予め確認し、社会に対して明確にすべきである。その他、会合毎の目的や性格に応じて、参加者の範囲や募集の方法、交通費や謝金等の提供の可否などについても十分な検討がなされるべきである。
- (8) 今般の事案の発生原因について組織要因の自己点検、評価・分析を行い、組織体制・組織文化の改善、経営責任の明確化を図るべきである。経営理念を業務方針や業務手続に反映させて全役職員に浸透させる取組みをあらためて徹底すべきである。
- (9) 再発防止策の趣旨・内容・注意点を全役職員に徹底周知し、業務への取組み姿勢を改革すべきである。具体的には、今般の事案の再発防止を徹底するため、必要な規程・基準類を可及的速やかに改定するとともに、関連事案に対するコンプライアンス研修の充実やNUMO内説明会等を速やかに行うべきである。
- (10) 自らの事業は社会からの理解と信頼なくしては成り立ち得ないこと、また地層処分事業は社会において意見が対立しやすい分野であることを、これまで以上に認識すべきである。このため、業務遂行の諸プロセスには細心の注意が求められることを深く自覚し、各種の負要因に対する役職員の気づきや未然防止への取組みをリスクマネジメント活動として充実すべきである。万一、問題が発生した場合には、明解かつ迅速な情報公開によって公正性の毀損の最小化と速やかな回復を確実にする危機管理体制の構築を行うべきである。

## 2. 対話活動の改革

- (1) 中期事業目標達成のための方策である各種の対話活動や広報活動の実施目的をあらためて検討し明確化すべきである。その上で同事業目標を達成するための方法や実施体制（外部専門家のアドバイス・知見の活用、IT・インターネットを活用し

た新たな手法の導入、実施頻度・実施時間帯の選択、告知・広報の方法等)を常に向上させるべく継続的に検討し、今後の対話活動を計画すべきである。

(2) 具体的には、意見交換会をいったんリセットして、NUMOの開催する会合が、参加者に対する説明会の場なのか、意見交換により理解を深めていただく場なのか、調査協力・意見聴取の場なのか、あるいは、会合の内容が学生・次世代層向けなのか、一般向けなのか——等を明確に位置づけた上で、会合を具体的に設計し、実施すべきである。また、他の類似公益事業・公共事業での事例を参考にするなどして、会合ごとの目的達成につなぐ努力が必要である。これらを踏まえた上で、運営・取組みの公正性が確保されるよう適切な会合の設計や告知方法の検討を行うべきである。

検討に際しては、外部の専門家の知見を活用しつつ、例えば、諸外国における取組みや他の類似公益事業・公共事業での事例、法的・倫理的問題といった社会的側面の研究成果等を参考にするなどして、供給者目線に偏ることなく、人々の多様な関心やライフスタイルに対応した創意工夫を行うべきである。

(3) 社会の理解獲得のために、NUMO職員は自らの「顔の見える取組み」を実施すべきである。そのためには、取組みの基礎となる職員の対話力を磨くとともに、対話活動の全体統括者を明確にし、活動の運営力・マネジメント力を強化すべきである。

(4) 対話活動には、NUMOの技術力への信頼性向上を目指して技術情報を提供する取組みも含まれる。そのため技術職員の対話力や運営力・マネジメント力の向上についても、研修やキャリアパスの設計等を通じて継続的に取り組むべきである。

(5) 対話活動の改善策については適宜、文書化に努め、今後の業務マネジメントの向上に活用していくべきである。

### 3. 組織改革と人材育成

(1) 社会から理解と信頼を獲得するためには、コミュニケーションの重要手段でもある文書作成に至るまで、業務品質のより一層の向上を目指す取組みを各部の日常業務のなかに組み込むとともに、組織として自己点検の強化・体制整備等を図ることで、業務品質の恒常的な改善を徹底すべきである。

(2) 職員の経験と知識と士気の継承及び発展に向け、プロパー職員比率の向上、部門横断的な情報流通の促進による縦割り型組織運営の防止、業務執行体制の見直しを含め、組織体制のあり方を改革し、役職員一丸となって業務遂行にあたるチーム意

識の向上を図るべきである。

- (3) 法的・倫理的問題を踏まえて社会の合意形成に資する能力をも高めていく職員研修の一層の充実等を通じて人材育成を進め、即戦力となり得る専門能力を有する職員を充実させるべきである。
- (4) 広く社会や他者から学ぶ姿勢を重視して、絶えず学習し成長する組織となり、常に質の高い業務運営体制を構築し、柔軟に事業を進めていくべきである。
- (5) 現場感覚を持ち、手作り感があり、活動成果の実感も得られるよう、職員による創意工夫の実践の機会を拡大していくべきである。このため、そうした機会を提供し得る国内の他の組織との人材交流や海外の実施機関との人材交流などを積極的に進めていくべきである。

以 上