

## 第 12 回原子力改革監視委員会 議事概要

1. 日 時：2017 年 1 月 30 日（月） 13:00-15:00

2. 場 所：東京電力ホールディングス 本社 10 階西会議室

### 3. 出席者：

デール・クライン委員長

バーバラ・ジャッジ副委員長

櫻井正史委員

数土文夫委員（会長）

鈴木一弘事務局長

廣瀬直己原子力改革特別タスクフォース長（社長）

姉川尚史原子力改革特別タスクフォース事務局長（常務）

増田尚宏福島第一廃炉推進カンパニー・プレジデント（常務）

ジョン・クロフツ原子力安全監視最高責任者兼原子力安全監視室長（常務）

榎本知佐ソーシャル・コミュニケーション室長

### 4. 概 要：

#### ◆ 委員所見

##### ○ クライン委員長

原子力安全改革を自己評価する際に重要なことは、常に批判的な目を持つことである。東京電力が自己評価を踏まえて改善し、改善状況をまた原子力改革監視委員会がレビューする流れとなっている。

東京電力の原子力安全改革は十分な進捗を遂げているが、改善の余地がある。経営幹部は原子力安全文化を十分理解しているが、社員全員への浸透という点においてまだ課題がある。また、コミュニケーション能力の改善を継続し、全てのステークホルダーと信頼関係を築くことが非常に重要である。

##### ○ ジャッジ副委員長

原子力安全は終わらない旅であるため、今回の自己評価は一つ目の節目が訪れたというとらえ方が正しい。まず、真摯に自己評価に取り組んだことを高く評価したい。

原子力安全文化に関しては、今後、現場のマネージャークラスの更なる研

修が必要である。また、協力企業の認識も東京電力社員と同じレベルまで引き上げる必要がある。

コミュニケーションは、特に原子力産業においては非常に重要である。東京電力は今後、特に立地地域において、更に積極的に、透明性をもって、コミュニケーションをとる必要がある。しかしながら、以前と比べると、大きな進歩を遂げている。

○ **櫻井委員**

東京電力の原子力安全改革は確実に進展している。今までの委員会では、個々の発生した事象への対応が多かったが、今回は東京電力の自己評価と原子力改革監視委員会の自己評価に対するレビューについて、落ち着いて、双方とも取り組むことができた。このような状況が続くことを期待する。

レビューに当たり、東京電力の全ての原子力発電所を訪問するとともに、米国パロ・ヴェルデ原子力発電所を訪問し、原子力安全への取組や考え方、設備を視察した。日米の文化、取り巻く環境の違いを加味しつつ、東京電力の自己評価をレビューする際に大変参考になった。

原子力安全が終わりのない旅であるということは、人材の育成にも終わりが無いということを中心に留め、長期的展望に立ち、どのような人材をどう育てていくかということを経営層に考えて欲しい。

◆ **委員会レビュー結果報告書の手交**

クライン委員長から数土取締役会長へレビュー結果報告書を手交した。

○ **数土会長**

クライン委員長、ジャッジ副委員長、櫻井委員にはレビュー結果報告書を取り纏めるにあたり、多大な労力と貴重な時間を割いていただいた。各委員には発電所の現場を直接確認していただいた。また、廣瀬社長をはじめ、原子力部門の役職員との直接対話を多数重ねていただいた。

今年は、経営改革の新たなステージに踏み出す、記憶すべき年となる。取締役会としては、本報告書の内容を重く受け止め、一日も早く社会から認められるように、原子力安全改革および経営改革を着実に進める。原子力改革

監視委員会には、当社を取り巻く環境変化を踏まえながら、更なる改善に向けた引き続きのご指導をお願いしたい。

#### ◆ 原子力改革特別タスクフォース長から挨拶

##### ○ 廣瀬原子力改革特別タスクフォース長

原子力安全改革の自己評価に対する原子力改革監視委員会のレビューに感謝する。

福島原子力事故から学ばなければならないことは多数があるが、最も大事なことは「これでもう大丈夫だと思わない」ことである。自己評価においても、改善すべき課題を認識した。課題を改善するために、更に努力する。課題の認識と改善を続けていくことが重要である。

廃炉は30年、40年という長い取組みであり、このようなマインドセットを貫くことが極めて大切である。自己評価を一つのきっかけにし、更なる改善、改革を続ける。

#### ◆ 原子力改革プラン自己評価を踏まえたアクション・プラン

姉川原子力改革特別タスクフォース事務局長が自己評価を踏まえたアクション・プランについて報告した。また、増田福島第一廃炉推進カンパニー・プレジデント、クロフツ原子力安全監視最高責任者兼原子力安全監視室長及び榎本ソーシャル・コミュニケーション室長が補足説明した。

##### ○ ジャッジ副委員長

サクセッション・プランがあることは評価できる。後継者が誰かということとを各ポジションについて決めておくべきである。

##### ○ 姉川原子力改革特別タスクフォース事務局長

専門家から助言をもらいながら、海外の事例を基に「原子力・立地本部長と福島第一廃炉推進カンパニー・プレジデントのサクセッション・プラン」を作成している。

##### ○ 数土委員

サクセッション・プランの基礎になるジョブ・ディスクリプションを中級

管理職以上について作成して欲しい。

○ **姉川原子力改革特別タスクフォース事務局長**

サクセッション・プランには、ジョブ・ディスクリプションが含まれている。完成したら取締役会・執行役会に報告したい。

○ **櫻井委員**

直営作業を増やすのは良いことだが、現実には協力企業に頼らざるを得ないこともある。協力企業に原子力安全改革の取組を理解してもらう方法を考える必要がある。

○ **姉川原子力改革特別タスクフォース事務局長**

グループ会社に対しては、原子力安全改革の活動を紹介している。今後、協力企業への展開を進めていきたい。

○ **数土委員**

ガバナンス（指示や命令の実行状況を確認する仕組み）では、その仕組みが機能しているかをチェックすることが非常に重要である。過去半年もしくは一年間のトラブルの原因と対策を全社に共有するのが効果的である。

また、トラブルの対策については、現場の対策会議とエンジニアリング部門の対策会議を合同で行う方が効率的である。両者の複眼的な検討がなければならない。

○ **姉川原子力改革特別タスクフォース事務局長**

現場に必要な人材を残し、現場が空洞化することがないようにすることが重要と考える。現場の原因・対策を分析する力とエンジニアリング部門の支援する力がバランス良くかみ合うように留意して進めていく。

○ **クライン委員長**

凍土壁を一部、凍結していないのはなぜか。

○ **増田福島第一廃炉推進カンパニー・プレジデント**

凍土壁により、地下水位が急激に変化し、建屋内の汚染水が外に流出することを防ぐために、段階的に凍結している。

○ **ジャッジ副委員長**

NIEP は運転中の原子力発電所を評価しており、廃炉とは異なる。意味のある外部評価を受けられたか。

○ **クロフツ原子力安全監視最高責任者兼原子力安全監視室長**

NIEP は一週間で、柏崎刈羽原子力発電所、福島第一原子力発電所、福島第二原子力発電所を視察し、かつ本店でヒアリングを実施した。状況の評価するには短かったと思う。非常に厳しい評価だったが学ぶことが多くあり、意味のある評価であった。

○ **クライн委員長**

現場からボトムアップで、この点を監視して欲しい、助言して欲しいと要望を受けることはあるか。

○ **クロフツ原子力安全監視最高責任者兼原子力安全監視室長**

姉川原子力改革特別タスクフォース事務局長や増田福島第一廃炉推進カンパニー・プレジデントから監視・助言の要望を受けることはあるが、現場レベルからの要望はなく、NIEP からも指摘のあった点である。原子力安全監視室が支援する立場だということをきちんと伝えられていないのが原因かもしれない。

○ **ジャッジ副委員長**

助言した内容が実行されていることをどのように確認しているのか。

○ **クロフツ原子力安全監視最高責任者兼原子力安全監視室長**

基本的には姉川原子力改革特別タスクフォース事務局長、増田福島第一廃炉推進カンパニー・プレジデント、発電所長の約束を取り付け、実行されるようにしている。また、実際に現場に行って実施状況を確認することもある。助言への対応状況は全体として、良好である。

○ **数土委員**

現場の中間管理職の間には、監督者としてのレベルに相当の差がある。差があることは、安全の根本に関わる。どういう差かを的確に把握し、差を無くす方法を考える必要がある。

○ **ジャッジ副委員長**

汚染水の問題、K 排水路の問題を経験し、コミュニケーションは改善してきたが、再び悪化していないかと懸念している。リスクコミュニケーターが地元の方々と十分にコミュニケーションを取れていないと感じている。

コミュニケーションについては、より一層の対策を進める必要がある。また、国際的なコミュニケーションも改善しなければならない。

○ **廣瀬原子力改革特別タスクフォース長**

コミュニケーションは改善すべき点がたくさんある。チームを作り、体制を整えてアドバイスをもらいながら進めていきたい。

○ **櫻井委員**

広報室、ソーシャル・コミュニケーション室、リスクコミュニケーターの役割の整理が完全にできていない。チームを作るのは良いが、役割を整理した上でやって欲しい。

◆ **委員会レビュー結果**

○ **クライン委員長**

自己評価を一度やってみて、どこに課題があるのか考える。また、不明点は自己評価の有識者の話を聞くことも有効である。次回はより良くなり、3回目には満足するものになるだろう。

○ **ジャッジ副委員長**

自己評価の取組みは評価できる。まだ始まったばかりなので、有識者から学び続けなければならない。

○ **櫻井委員**

報告書の「ベクトル合わせ (アラインメント)」は言葉で説明しづらいが、実際にパロ・ヴェルデ発電所に行き、作業員の動き、掲示等を見ると、腹落ちした上で全てが実行されていることが良くわかった。また、緊急時の配置、動線は学ぶべき点である。

現在の東京電力を取り巻く環境は複雑だが、何をやるにしても、安全が第一であるということは揺るがない。

コミュニケーションにおいて気をつけるべきことは、「安心」を前に出し

すぎないことである。「安心」とは相手側が決めるもので、「安全」に遂行していれば、自ずと安心してもらえる。

○ **数土委員**

櫻井委員がパロ・ヴェルデ発電所を訪問し、新しいものを感じ取ったのは、所員が今までないものを創造し、それが雰囲気として出ているからだと思う。挑戦の意欲が沸かないのは、ジョブ・ディスクリプションがなく、成果が定量化されておらず、共有できていないからである。

◆ **原子力改革特別タスクフォースとしての受け止め**

○ **廣瀬原子力改革特別タスクフォース長**

自己評価を続けていかなければならない。自己評価の方法自体も勉強し、また、日常的に自己評価を用いて PDCA を回していかなければならない。

コミュニケーションについては、役割分担を整理しなければならない。

皆が同じ方向に向いているということ（「ベクトル合わせ（アラインメント）」）を担保しながら、様々な取組みを進めたい。アドバイスをいただきながら、より良くしていく。

以 上