

第 14 回原子力改革監視委員会 議事概要

1. 日 時：2017 年 11 月 20 日（月）10:00-12:00

2. 場 所：東京電力ホールディングス株式会社 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

川村隆委員（取締役会長）

鈴木一弘事務局長

小早川智明原子力改革特別タスクフォース長（代表執行役社長）

牧野茂徳原子力改革特別タスクフォース事務局長（常務執行役）

増田尚宏福島第一廃炉推進カンパニー・プレジデント（常務執行役）

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（常務執行役）

見學信一郎渉外・広報ユニット担当（常務執行役）

橋田昌哉新潟本社代表兼原子力・立地本部副本部長（常務執行役）

榎本知佐ソーシャル・コミュニケーション室長（執行役員）

4. 概 要：

◆ 委員長開会挨拶

○ クライン委員長

本日は新経営陣に変わり初めての会合である。川村会長には原子力改革監視委員会に委員として加わっていただいた。

福島第一では 3 号機の燃料取り出しカバーの設置作業や、水中遊泳式遠隔調査装置（水中 ROV）を使用した格納容器内の撮影に成功した。また、柏崎刈羽では引き続き安全対策が進捗している。

本日、櫻井委員から柏崎刈羽免震重要棟問題の報告がある。報告書作成にご尽力いただいた櫻井委員には感謝したい。

様々な進捗がある中で、本日はコミュニケーション関係についても報告を

受けたい。

委員会は引き続き東京電力からの報告を受け、原子力安全改革を支援していく。

○ **ジャッジ副委員長**

新しい経営陣を交えた会合が開けることを嬉しく思う。

福島第一でも柏崎刈羽でも安全文化が徐々に定着してきている。

発電所内で起きている様々な出来事について、適切に国内外に伝えるコミュニケーションを強化していくことが重要であると考えている。

委員会は東京電力にとって世界への窓口である。東京電力が第三者の視点で監視されていることを世間にもっと知って欲しい。

○ **櫻井委員**

中長期ロードマップ改訂においては、大きく分けて安全確保とコミュニケーションの強化が基本的姿勢として明示された。対外コミュニケーションについては、人材育成が重要と考えている。

免震重要棟問題では対外コミュニケーションのマネジメントのあり方に関して、幹部を含めた関係者のベクトル合わせが不足していること、地元目線が全社員に浸透していないことが問題であった。

サブドレンの問題は切り口によっては変わってくるが、問題を一つ一つきっちりと考えることが重要である。

○ **川村委員**

この委員会は2012年9月に設置され、今回で14回目の会合となる。初回会合からご尽力いただいているクライン委員長、ジャッジ副委員長、櫻井委員に感謝申し上げます。

当社は「福島を責任を全うする」と社会に約束している。私からは「福島を責任」とは何か、この場で改めて申し上げたい。

「福島を責任」とは、直接的には賠償、除染、復興、そして福島第一の廃炉をやり遂げること、更には事故を起こし、国民そして世界の方々に与えてしまった原子力に対する不信・不安をどう解消していくかである。

私は、事故当事者である東京電力が世界をリードする原子力安全を実現し、しっかり原子力事業を運営していくことがその答えだと考えている。

そのためには、設備を強化するだけにとどまらず、事業を運営する「ヒト」の意識・行動が社会から信頼・安心されるような変革でなければならない。

「ヒト」の変革こそが、この委員会で議論している原子力安全改革と認識している。

本日は、継続的に監視いただいているクライン委員長、ジャッジ副委員長、櫻井委員とともに、外部だからこそ見える「東京電力の課題」について議論し、執行部の「ヒト」の改革を支援していきたい。

◆ 原子力改革特別タスクフォース長から挨拶

○ 小早川原子力改革特別タスクフォース長

クライン委員長、ジャッジ副委員長、櫻井委員には、2012年から継続的にご指導いただき、感謝申し上げます。

原子力安全改革には一定の進捗が見られるとともに、集中的に取り組まなければならない課題も明確になってきている。

当社が社会からの信頼を取り戻すためには、その課題をどう解決するのか主体的に決めて、スピーディかつ着実に実行していく、これを愚直に積み重ねていくことが重要と考えている。

私は入社以来、一貫して法人営業で直接お客さま対応を行ってきた、いわゆる「現場の男」である。社長就任以降、時間の許す限り現場社員との意見交換を行っているが、私の心に響いた、ある社員の言葉を紹介する。

「福島事故は日本が終わると思ったほどの経験だった。だからこそ安全には終わりなく取り組む決意だ」

終わりなき原子力の安全性向上への取り組みは、社長の私が責任者である。

福島事故を経験した私たちだからこそ、「ひらかれた」組織をつくり、現場と一体となって世界一の原子力安全を「つくり」上げ、社会からの信頼を取り戻すまで「やり遂げる」ことを改めて誓う。

委員のみなさまには、引き続き私たちの取り組みを監視していただき、至らない点について、ご指摘いただけるとありがたい。

◆ セイフティーミニッツ

○ クロフツ原子力安全監視室長

原子力安全トレイツの意思決定の項目に、原子力安全の確保に影響を与える意思決定は、体系的、厳密かつ徹底的に考え抜かれたものであると書かれている。

アメリカの原子力発電運転協会（INPO）事象報告書 17-5 には、運転員が「保守的な意思決定」ができなかったために発生した運転経験の記述がある。イギリスでは1990年代、コスト削減が原子力安全に関する意思決定に悪影響を与えた苦い経験がある。

このイギリスの経験から、最近、アメリカで問題となっている「保守的な意思決定ができなかったこと」の根本原因には、効率やコスト削減を重視する社会の動きが関係していると分析している。

私はこれまで東京電力の意思決定が保守的ではないと何度かコメントしてきた。今期の原子力安全監視室の報告書にも記述している。

効率も安全性もともに重要であるが、各国の経験から学び、効率を改善する取り組みが、原子力安全を低下させるようなことがあってはならない。

○ ジャッジ副委員長

東京電力の役職員は「保守的な意思決定」について理解しているか。

○ クロフツ原子力安全監視室長

「保守的な意思決定」の根幹にあるのは「炉心を守る」ことである。東京電力の役職員は、何かあった場合、原子炉を止めることが先決されることについては理解しているが、「保守的な意思決定」というのはもっと広い概念である。未知の事態に直面した場合、安全側の意思決定をすることが、「保守的な意思決定」の意味するところである。厳しい判断をする場合にこそ、「保守的な意思決定」をしなければならない。

◆ 自己評価に対する委員会レビュー結果を踏まえた改善状況

自己評価に対する委員会レビュー結果を踏まえた改善状況について、牧野原子力改革特別タスクフォース事務局長から報告した。

- **クライン委員長**

原子力安全アドバイザリーボードには、原子力事業で経験豊富なメンバーを人選しており評価できる。

- **ジャッジ副委員長**

システムエンジニアの増員について、具体的な方策はあるのか。

- **牧野原子力改革特別タスクフォース事務局長**

人財育成センターで社内資格取得プログラムを進める計画である。

- ◆ **福島第一の汚染水対策への取組状況**

福島第一サブドレンの運転上の制限逸脱に関する原因と対策について、増田福島第一廃炉推進カンパニープレジデントから報告した。

- **クライン委員長**

運転上の制限逸脱（LCO）について对外発信する際、まずは環境、社会への影響の有無を「見出し」とし、モニタリング等の対応を示すことが重要である。

- **ジャッジ副委員長**

緊急時対応はどうしているのか。

- **増田常務**

福島第一はいまだに緊急時体制である。現在も所長以下が24時間体制で緊急事態に備えている。また、防災訓練も頻繁に行っている。

- **クロフツ原子力安全監視室長**

原子力安全改革プラン進捗報告にも記述があるように、福島第一の緊急時対応組織について厳しいコメントをしたが、増田プレジデント以下で対応しており、現在は良好な状況にある。

- ◆ **柏崎刈羽の免震重要棟問題を踏まえた取組状況**

柏崎刈羽免震重要棟問題に関する検証・調査結果を櫻井委員から、新潟地域における改善策の取組状況を橋田新潟本社代表から報告した。

- **クライン委員長**

教育訓練にはSAT（システマティック・アプローチ・トレーニング）があるが、コミュニケーションにおいても、統括的かつ論理的なシステマティック・アプローチ・コミュニケーション（SAC）が必要である。コミュニケーションは一つ間違えると全ての信頼を失うことになってしまう。

- **ジャッジ副委員長**

社会の大多数は技術者ではない。専門用語を使わず、わかりやすく社会に伝えることが信頼回復につながる。情報公開の際は、技術者ではない視点が必要である。

- **小早川社長**

「伝える」と「伝わる」ことは別物であり、相手の理解があってはじめて伝わったといえる。「伝わる」情報公開ができる能力が備わった人材を育てていく必要であると認識している。「伝わる」情報公開ができるよう引き続き助言をいただきたい。

- ◆ **コミュニケーション体制の再構築**

原子力部門のコミュニケーション体制の再構築について、見学渉外・広報ユニット担当から報告した。

- **クライン委員長**

社長に対して、福島、新潟、本社とバラバラに情報を入れるのではなく、広報総括者などを設置し、各所の意見を取りまとめた上で社長に報告することが望ましいと考える。委員会としては、コミュニケーションが最重要課題であると認識しており、東京電力がより良い組織になるよう助言を続けていきたい。

一方で、地元との関係などで複数の広報責任者を設置することも理解できる。

- **ジャッジ副委員長**

地元ステークホルダーとの対話は、どの部署が担当するのか。

- **見学常務**

引き続きリスクコミュニケーターが担当する。リスクコミュニケーターの

品質確認はソーシャル・コミュニケーション室が担当する。

○ **小早川原子力改革特別タスクフォース長**

この度の組織改編は、牧野や増田が地元に対する広報活動に責任を持つためのものである。両名が経営者として、専門用語だけでは地元には伝わらないことを認識し、修正していくことが重要である。

これからは、コミュニケーション訓練が重要だと考えている。技術面を含めて、総合的に訓練をしていく上で不足している要素があれば助言をいただきたい。

○ **ジャッジ副委員長**

経営層に対する緊急時コミュニケーション訓練は、社外専門家を利用することも考えられる。

○ **川村委員**

組織のスリム化は評価できるが、各カンパニーのプレジデント同士が常時、緊急時ともに密に情報共有できるような組織体制を構築するべきである。

○ **小早川原子力改革特別タスクフォース長**

組織体制については進化の途上であり、今後しっかりと検討したい。責任の主体性がどこにあるのかが重要である。福島第一と柏崎刈羽が主体性を持って地元に対する結果責任を持つ必要がある。

◆ **議事とりまとめ**

○ **クライン委員長**

今後も批判的なことをコメントすることもあるが、委員会としては東京電力、日本全体を支援していきたいと考えている。

◆ **原子力改革特別タスクフォースとしての受け止め**

○ **小早川原子力改革特別タスクフォース長**

コミュニケーションについて具体的な提言をいただき感謝する。コミュニケーションのあり方を進化させることも安全文化に通じると考えている。じっくりと取り組み次回会合で報告したい。

以 上