

2019年1月29日

東京電力ホールディングス株式会社  
取締役会

## 原子力安全改革の自己評価に対するレビュー結果について

### 1. はじめに

東京電力株式会社（現東京電力ホールディングス株式会社）（以下、「東京電力 HD と称す」）は、2012年9月、福島原子力事故に対する深い反省のもと、取締役会の決定により、「原子力改革特別タスクフォース」（以下、「TF」と称す）を設置するとともに、外部の視点でその取り組みを監視監督することを目的として、原子力改革監視委員会（以下「委員会」と称す）を設置した。東京電力 HD が、世界最高水準の安全意識と技術的能力、社会との対話能力を有する原子力事業者として必要な改革を迅速かつ強力に実行する取り組みを、委員会は監視監督している。

TF は、2013年3月に原子力改革プランを策定し、以来、原子力改革に取り組み、2015年11月に初回の自己評価に着手し、2016年9月に自己評価結果を委員会に報告した。委員会は、自己評価結果をレビューし、2017年1月に取締役会にその結果を報告した。

その後、委員会は、2017年11月に更なる改善に向けて以下の〔5つの重点課題〕を示し、改善状況の自己評価を行って結果について報告するよう求め、TF は、2018年10月に委員会に自己評価結果を報告した。

委員会は、東京電力 HD が自己評価を行ったことを前向きにとらえる。厳しい自己評価は、機能している面を明確にするだけでなく、改善が必要な面を特定する。

しかし、東京電力 HD が自己評価を行っている間やその後も、問題事例が発生しており、自己評価結果と実態とのギャップがあり、東京電力 HD が自らをどれだけ厳しく見ているか疑問を抱かざるを得ない。自己評価において使われている「取り組みが定着し効果ありの可能性」という表現は、社内外に誤解を招き、改革の進捗にとってプラスにはならない。

1F 事故から7年以上が経過して、事故を経験していない社員が増える中、原子力改革が東京電力 HD の原子力に携わるための必要条件であるとの教訓・緊張感を風化させないことが強く求められている。

## 2 - 1. 組織・ガバナンスの強化

- ・ ガバナンスの基本は、組織のトップが、組織の目指す方向（方針）を明確に示すことである。
- ・ マネジメントモデルや廃炉推進戦略書の制定による方針の明確化は、社内および協働会社だけでなく社会とのコミュニケーションの改善につながることを評価する。
- ・ 業務実行に際しては、下記に留意してもらいたい。
  - 業務の実効性の確認
  - 自己評価の実施
  - 状況変化に応じてタイムリーに方針・計画を修正
- ・ 状況の変化・進展にともない組織を見直すことは、社内に改革の進捗を認識させ改革を浸透させる観点からも重要であり、下記について検討する時期に来ている。
  - ① 本社、発電所と広報・地域対応組織の役割・権限を含めた業務システムの明確化
  - ② 原子力改革プランを策定して約 6 年が経過する中、事故後に設置した組織（方策）について実績を総括し、今後の在り方を再構築
- ・ 原子力安全アドバイザリーボードの設立により、海外のエクセレンスを学ぶ努力を続けていることを高く評価する。
- ・ 1F 廃炉に関して、実施責任主体である東京電力 HD が戦略計画の策定に取り組んでいることを高く評価する。
- ・ 格納容器の内部調査等の進展に伴い、新しい情報が得られることで計画変更の必要性が生じた場合は、安全への影響を厳しく評価した上で新しい計画を策定し、変更の必要性と安全確保上最適な計画であることを社内外に説明する必要がある。

## 2 - 2. 人材育成の強化

- ・ 人材育成センターの取り組みにより、教育・訓練分野における進捗がみられる。
- ・ 東京電力 HD が将来的にどのような人材を必要とし、それに向かって社員をどう育てるか明確にする必要がある。
- ・ 今後、人材の教育訓練をより充実させるために、以下に留意してほしい。
  - ① 電力会社には施設の設計から運用の面まで高度なオーナーシップが要求されるため、技術と資材・経理の両分野での人材確保
  - ② 訓練を積んだエキスパートを定着させるための育成システム
  - ③ 訓練・教育で得た知識を活用し、OJT 等の実務経験を積み実効を上げる育成

## システム

- ・ 人材育成の成果を把握・評価し、各組織の業務内容に応じたリソース配分（訓練・教育の計画を含む）が望まれる。

### 2－3．コミュニケーションの改善

- ・ 対外的なコミュニケーションの原点は、「伝える」広報から「伝わる」広報への徹底である。
- ・ 外部からは依然として厳しい評価がなされていることを認識すべきである。
- ・ 委員会としても、これまでコミュニケーションについて取り上げてきたが、必ずしも改善につながっていない。
- ・ 信頼回復とは、自らのミスを認め反省にたつことで、下記の3点が基本である。
  - ① 福島原子力事故の反省
  - ② 原子力事業者に相応しい実力を持つこと
  - ③ 内部のコミュニケーションから外部のコミュニケーションへ
- ・ 社会が期待する会話・対話ができず、不十分なコミュニケーションに止まっている。
  - ① 大量のデータは公開しているものの、脈絡や明確なメッセージがなく、これに有用な情報を付与できていない
  - ② 情報発信は迅速に行っているが、伝わるべき相手に伝わっておらず、社会の不安を助長
- ・ 3つの広報体制（本社広報、原子力発電広報、1F 廃炉広報）について、責任所掌や連携・情報共有が不可欠であることを忘れないでほしい。
- ・ リスクコミュニケーターの役割・職務内容を社内で正しく理解し、一層活用することが望まれる。

### 2－4－1．原子力安全文化の醸成

- ・ 原子力安全文化の基本は、地域・環境を守ることである。原子力発電所を守れなければ、これらを守ることはできない。
- ・ 原子力安全文化は、経営陣でよく認識され、社員に浸透している。
- ・ 日々の行動においても、協力会社を含めて、原子力安全文化に基づいて行われるよう一層の努力が望まれる。
- ・ 経営陣には、メッセージ発信に加え、自らの行動・対話によって一層明確にする取り組みを期待する。
- ・ 経営陣は、原子力安全が最優先であることを忘れず、その姿勢を社内外に発信し続けることが重要である。

## 2-4-2. 協力会社との関係

- 原子力安全においては、東京電力 HD と協力企業は「共同体」であるとの意識を共有する必要がある。
- 原子力安全を達成するため、両者は原子力安全文化の共有にとどまらず、情報共有と安全を達成するための方策について意見交換を行うことが重要である。

## 2-5. 内部監視機能の向上

- 成功している組織において、内部監視は最も重要な機能で、将来にわたり必ず必要である。
- 自己評価を繰り返し行っていることを評価する。今後も自己評価を行うことを期待する。
- 原子力安全監視室は、内部監視のための重要な組織であり、独立した立場で監視結果を取締役会に報告する等、実績を上げていることを評価する。
- 内部監視機能をさらに向上させるために、以下が考えられる。
  - a. 自己評価において、原子力リーダーは、世界のエクセレンスを理解した上で、自組織を厳しく評価し、特に弱点を指摘すること
  - b. 原子力安全監視室は、これまでの実績を踏まえて、独立した立場での監視をさらに強化すること
  - c. 社内監査において、日常、原子力改革の進捗状況を把握してほしい
- 社外組織（WANO、JANSI）によるレビュー活動にあたっては、原子力リーダーは期待事項を職員に対して明確に理解させた上で対応させることを忘れてはならない。

### 3. 終わりに

6年以上にわたる原子力改革への取り組みにより、改革に必要とする組織・制度を整備していることを評価する。

一方で、現在でも、社会の信頼を損なう事例が続いていることに対し、改革の実効性を上げる観点から、下記の視点も勘案して根本原因を分析してもらいたい。

- ① 改革の本質や必要性に対する理解は進んでいるが組織末端までは浸透していない
- ② 改革の必要性は理解しても能力が不十分（人材配置・教育訓練の問題）
- ③ 社会が期待する対話レベルに達していない

原子力安全の取り組みには終わりが無い。それゆえに、原子力改革を進捗・定着化させるためには、柔軟性や優先順位を考え、システム構築等による業務効率化の工夫を交えながら、着実に取り組みを進めていくことが重要である。

外部から常に関心を持たれ監視されていることで、組織は成長する。委員会は、東京電力HDの原子力改革に対して監視し、引き続きその結果を社会に発信したい。

以 上