

## 第 19 回原子力改革監視委員会 議事概要

1. 日 時：2022 年 3 月 9 日（水）08:00-10:00

2. 場 所：Web 会議システム

3. 出席者：

デール・クライン 委員長

櫻井 正史 委員

アミール・シャカラミ 委員

西澤 真理子 委員

小林 喜光 委員

大西 正一郎 委員

新井 史朗 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）

稲垣 武之 原子力改革担当兼原子力改革特別タスクフォース事務局長（常務執行役）

小野 明 常務執行役

山本 竜太郎 常務執行役

4. 概 要：

### ◆ 委員長開会挨拶

#### ○ クライン委員長

この数か月間の委員会活動に御礼を申し上げます。いずれ対面でお会いできることを楽しみにしている。コロナ禍においても、原子力発電所は安全に運営されなくてはならない。

福島第一原子力事故から 11 年が経とうとしているが、東京電力には多くの進捗があった一方で、まだまだ課題が残されている。正しく物事を進めることは必要であるが、スピードは必ずしも必須ではなく、安全最優先

で進めるべきである。

福島第一においては、ALPS 処理水海洋放出は、東京電力のみならず、日本にとって大変重要なプロジェクトである。安全上の問題に加えて、コミュニケーションの課題もあると考えている。

柏崎刈羽においても、一定の進捗があったと思う。もちろん、もっと高いレベルであれば良かったという思いもあるが、進捗については誇りを持ってもらいたい。さらに、より安全で高いセキュリティを目指して取り組んでもらいたい。

#### ○ 櫻井委員

この一年間を振り返ると、核物質防護事案、安全対策工事の一部未完了、消火配管溶接不良等、いくつかの事案が発生した。現在も原因究明や対策が実施されている途上であるが、東京電力が持っている問題意識や原因分析、その対策等については、私としては妥当なものであると考えている。

しかしながら、改善しつつあるものの、職員間の意思・意見については、強固な安全意識、他人の責任範囲の理解が、まだまだ不足しているところがある。

福島第一原子力発電所事故から 11 年が経過するが、この間、東京電力はもとより、関係企業も含め、震災後に入社した社員が多くいる。そういった傾向はこれからも続くなかで、日々安全な業務をするとともに、安全意識の向上を徹底・浸透させるために、なお一層努力を続けてもらいたい。

繰り返しになるが、改善策・計画はよくできるが、実行面は依然として課題が残っているという点を改善して欲しい。いろいろなアンケート結果をよく参考にして今後の施策を決めてもらいたい。「伝える」から「伝わる」、さらに「伝わったうえでの腹落ち」が大変重要である。そのような観

点で今後も指導、教育、施策の実行を続けてもらいたい。

○ **シャカラミ委員**

私はこれまで、NSAB 議長を通じて、東京電力が様々なプロセスを確立していることを認識している。例えば、マネジメントモデルに基づいた組織全体としてのプロセスを持っている。しかし、今大きな問題になっていることは、本社・外部の組織を含めてしっかりしたオーバーサイトが十分行われていないことである。

原子力改革監視委員会として、オーバーサイトをしていくうえで、組織全体において、オーバーサイトが有効に機能しているかという点を監視していきたい。

ヒューマンパフォーマンス上の課題もある、労働安全、プラントにおいて最もリスクが高い火災防護等に注目をする必要がある。そして、協力企業が発電所で仕事をする時に、東京電力社員と意識合わせをする必要がある。是非発電所に行って、自分の目で進捗を見たい。改善だけではなく、それを維持することが重要である。

○ **西澤委員**

この委員会の委員に就任して約 1 年間、内外のコミュニケーションのあり方、組織間のコミュニケーションの様子を監視してきたうえで 2 点伝えたい。

1 つ目は、一元化である。様々な人が様々なことを言うと、非常に混乱するため、ワンボイス・ワンメッセージ（社会に情報を発信する人を決め、情報の受け手が迷わないよう、見解の統一がない情報を出さない）で物事を伝えることが非常に重要である。

2 つ目は、コミュニケーションのデザインである。まず、リスクコミュニケーションの性質を理解し、どのようにコミュニケーションを組み立て

るかということが重要になるが、ここが弱いままに急いでコミュニケーションをしようとする傾向がある。どのように、誰に、どのタイミングで、事後のレビューという論理的・科学的なプロセスを踏んでいくかが、技術的な安全性を内外に共有するうえで、非常に重要になる。

○ **小林委員**

震災からこれまで、福島第一の廃炉作業において、一定の進捗や現場環境の改善が進んできた所ではあるが、この場において、私から改めて、当社は今後も「福島への責任を貫徹する」ことを使命として、福島復興のために取り組む所存であること申し上げる。

「福島への責任を貫徹する」とは、直接的には、賠償・除染・復興、そして福島第一の廃炉を完遂することだが、これらを成就するためには、当社グループ全てが力を結集し、一人ひとりが当事者意識を持って1つ1つの業務を丁寧に進め、地域社会が安心して快適なくらしとなるよう、エネルギーの未来を切り開く必要がある。

その点で、昨年、柏崎刈羽において、核物質防護に係る不適切事案や安全対策工事の一部未完了など、社会からの信頼を失う事案が続き、基本的な業務品質に課題が散見された。まずはこの信頼の回復が最優先の課題と考えている。

○ **大西委員**

柏崎刈羽において、原子力規制委員会による赤判定を受けたという危機に対して、東京電力としても原因の究明および対策を講じており、これまでのところ順調に対策を行っているという印象を持っている。やはり、マネジメント層が現場に出て対話を繰り返すことによって、幹部と社員の一体感が一定程度醸成されてきたのではないかと思う。

そして、新潟と東京の距離、発電所のなかでも、上司と部下の距離がだ

いぶ縮まってきたように思う。ただ、危機感のもとに対策を講じ、それで終わるということでは、またかつてのように繰り返しになる。大切なのは、今回講じた対策が習慣となり、社員もしくは協力会社の社員の方との間で醸成されることである。心理的安全性、何かおかしいこと、危険なことを感じたら、それを同僚や上司に気兼ねなく言える関係を構築するには、まだまだ月日がかかる。ぜひそのような関係を構築し、持続的に効果が出る対策をし、それを習慣化してもらいたい。

#### ◆ 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

福島第一原子力発電所の事故からまもなく 11 年となるが、未だに多くの方々が避難を余儀なくされ、地元の復興も道半ばの状況であることに対し、あらためて、「私たちは、事故を風化させることなく福島への責任を全うしていく」ことを、まず申し上げます。

事故において、安全に対する“おごり”や“過信”があったことを反省し、「安全に終わりはない」ということを、私自身、リーダー自ら現場に足を運び、伝え続けていく。

福島第一では、昨年 4 月、ALPS 処理水の扱いについて、政府の基本方針として、「海洋放出を選択する」旨の決定がなされた。

この処理水の対応を適切に行うことは、「福島への責任」を全うする上で極めて重要と考えている。そのためにも、引き続き、地域の皆さまの視点に立った正確で分かりやすい情報発信や、風評被害を抑制するための対策など、グループ全体での取り組みを進めていく。

原子力事業では、福島第一・福島第二、そして柏崎刈羽の各サイトにおいて、事業者としての資質を問われる、トラブル・不祥事により、地域の皆さまからの信頼を損ねる事態を多く発生させてしまった。

特に、柏崎刈羽における核物質防護の事案や安全対策工事の一部未完了

など、当社グループに対する社会からの信頼は大きく毀損させてしまっており、この信頼を回復することが最優先の課題となっている。

これらの事案を踏まえ、原子力改革担当付である稲垣 CNO とともに、二人三脚で原子力改革に取り組んでいる。本日の委員会では、現在進めている改革の状況についても説明させていただく。

この改革の目指すところは、「信頼される企業」になることであり、これを成し遂げるために、まず、「東京電力を信じていただける状態にすること」、次に、「地元地域と、頼り・頼られる関係になること」、そして中長期的に、「価値を共有し地域と同化すること」が必要と考えている。

つい先日も柏崎刈羽に出向き、稲垣の他、発電所幹部達と一緒にチーム合宿を開き、発電所が「信頼される・いい発電所」になるよう、「私たちの志、信念は何か？」ということを話しあった。発電所の所員が誇りを持って、笑顔で生き活きと働き、地域に根差し・愛される発電所になれるように発電所自らが自分事として存在意義を作り上げているところ。

また、現場設備に対する対策やカイゼンも進めており、例えば、核物質防護については、入域ゲートの渋滞を緩和するカイゼンを行い、警備の方々がしっかりと警備業務に集中し、心身の負担が軽減できるような取り組みを行っている。また、設備の陳腐化、老朽化という面もあり、こうしたものをしっかり更新していくハード対策が重要と考えており、特に経年化した設備については、今後、計画的かつ迅速に更新を進めていく。

また、安全対策工事の一部未完了についても、現在、総点検を実施している最中であるが、当社や協力会社も含めて、品質が保証された設備をしっかりと作り上げるという点で、プロジェクトをやり遂げる体制やシステムの再構築を進めている。

当社は、「福島への責任を果たす」ために、「信頼される企業」、「現場のパフォーマンスの向上」をキーワードとして、私を含めた社員一人ひとりが取り組んでいく。

## ◆ セーフティミニッツ

### ○ 山本常務

本日のセーフティミニッツでは、「核セキュリティ文化」について話をさせていただきます。

福島第一原子力発電所事故から11年が経つ。私たちは、「このような事故を二度と起こさない」という誓いの下、原子力安全の向上に取り組んできた。柏崎刈羽原子力発電所で相次いで発覚した「IDカード不正使用」と「核物質防護設備の一部機能喪失」の2つの事案により、私たちの組織において、原子力事業者として絶対的に必要とされる「核セキュリティ文化」が大きく劣化しているということが、白日のもとに晒されることになった。

現在、柏崎刈羽原子力発電所では、昨年9月に取りまとめた検証結果と改善措置計画に基づいて、自らの弱みと課題を自覚し、原子力安全文化・核セキュリティ文化醸成に取り組んでいる。

私が担当している原子力安全監視室（NSOO）においても、設立以降約8年間、「原子力安全」に関する監視評価活動を行い、数多くの提言を行ってきた。しかし、「核セキュリティ」については、核物質防護情報に機密確保が強く求められている特殊性を理由に、事案の発覚以前には、一度もオーバーサイトを行ってきていない。これはまさに、報告書にある構造的課題の「心理的距離」であり、今回の事案発生には、忸怩たる思いがある。

そのため、このたびNSOOの分掌業務に「核セキュリティの強化に関する取り組みの監視と助言」を加え、今後は、核セキュリティに関するオーバーサイトおよび助言も積極的に行い、当社の核セキュリティ文化醸成の一助となれるよう、日々努力してまいります。

## ◆ 原子力安全改革の取り組み状況

資料 1. 原子力安全改革の取り組み状況について、稲垣原子力改革特別タスクフォース事務局長から報告。

### ○ クライン委員長

重層的な業務により職員がミッションから逸れてしまうという課題があるが、そういった不要なレイヤーをなくし、かつ安全を損なわないようにするための計画はあるか。

### ○ 稲垣原子力改革特別タスクフォース事務局長

今まさに、所長、副所長が所員一人一人との対話を進めている。このなかで組織、自分たちの役割は何か。その役割を踏まえて、本当に必要な仕事は何かを所員同士で対話をしてもらい、それを説明してもらっている。そのうえで、今までの不適合や事故の反省等で積み上がってきた対策として、効率が悪いもの、意味が感じられないものを抽出してもらい、それをリストアップする。

それに対して、発電所幹部、原子力・立地本部のリーダーとして、どう考えていくのかということ、ソリューションとして挙げ、さらに2巡目の対話を行い、何をなくす・へらす・かえるのか、対話を通じながら特定し、ブラッシュアップしていくという対策をしているところ。

### ○ クライン委員長

職員に対して、高いレベルの振る舞いを期待してしまうと思うが、必ずしも職員だけではなく、経営陣としても時間をかけて現場に行き、作業がきちんと行われているか、手順書が守られているか、という点について観察すべき。

レーガン大統領の言葉で、「信ぜよ、されど検証せよ（Trust but

Verify)」というものがある。柏崎刈羽では、マネージャーたちが、より多く現場に出るために具体的にどのようなことを考えているのか。

○ **稲垣原子力改革特別タスクフォース事務局長**

マネジメント・オブザベーション（MO）の重要性を非常に痛感している。私自身も時間があればすぐ現場に行き、現場における作業員の振るまい、また当社工事監理が作業員とどのようなコミュニケーションを取っているか観察している。

一方で、GM、部長、副所長、所長を含めて会議が非常に多い、処理しなくてはならない書類が非常に多いという問題を痛感している。私自身、担当者レベル以外にも GM との対話を進めている。彼らがなぜ机上の仕事に専念しなくてはならないのか、現場にどのくらい行けているのかといった点について対話をしていると、ランダムな依頼、メール等で臨時的な業務に GM が追われていることが分かる。ここをいかにスリム化し、GM 自身、副所長、所長が現場に出る時間を確保するかが課題である。

○ **クライン委員長**

直面しているのは、振る舞いという問題だと思う。作業員の振る舞いを観察しながら、改革を進めていく。プランを作っても、しっかり実行されているのか、モニタリングが重要である。

○ **シャカラミ委員**

リーダーが現場に行き、直接見るというのは良いことだと思う。振る舞いを変えるためには、目と目を見ながら何度も話し合うことが重要である。

一方で、実際に現場で MO をやっている人は分かっているが、GM が現場で安全について見ているのにケガをした事例があり、GM に聞いてみる

と、現場で何を見れば良いか分かっていなかった、という事例があった。MO をやる人に対して、正しい状態とは何か、ということトレーニング する必要がある。

Project Management (PM) については、インフラストラクチャーも活用できると思うが、エンタープライズリスクを過小評価してはいけない。積み上がったリスクが大きく影響する可能性がある。全社的にどうなっているか、という点もしっかり見るべき。

○ **稲垣原子力改革特別タスクフォース事務局長**

まさに、Coach the Coach ということになると思う。いわゆる人身安全、ヒューマンエラー防止の観点では、小早川社長からも、しっかり充実させるよう指示されており、CFAM を中心に、特にメンテナンス CFAM、労働安全 CFAM が連携して MO における視点をまとめ、管理職とともに回りながら Coach the Coach を行っているところ。

Configuration Management (CM) の観点で現場をどう見るかということについて、CM-CFAM が発電所メンバーに対して講習会を行っており、運転員・保全員ともに、そういった視点を少しずつ持っていると感じている。

プロジェクト管理におけるエンタープライズリスクについては、まさしく統合リスク管理の一番上位にあるものだと考えている。現在統合リスク管理について、定めており、当社のリスク管理委員会のなかでも、かなり細かく、原子力リーダーの間で語られている。まだ、Project Review Committee (PRC) のようにシステマティックにできていないと実感している。いわゆるビジネスモデルをマネジメントモデルに沿って変えていくなか、PRC のような形も模索していきたいと考えているところ。

○ **シャカラミ委員**

ある発電所を限られた時間でモニタリングするとした場合、その発電所のパフォーマンスを確認するために、私であれば、トレーニング・CAPのプロセスの質・リーダーシップの3点を重点にモニタリングを行う。それ程、この3点は重要であることをお伝えしたい。

○ **稲垣原子力改革特別タスクフォース事務局長**

この3つは我々も完全ではないと考えている。昨日、発電所の部長以上で、安全文化としてホリスティックな評価がどうなるのか討論をした。トレーニング・CAP・リーダーシップできちんと是正までもっていくところまでは我々は十分ではないと意見が出ている。まず、リーダーがどこにギャップがあるのかを認識し、直していくというのが重要だと考えており、これがマネジメントモデルの真髄だと考えている。

○ **小林委員**

先ほどの説明のなかでは、重層的な業務、納得感がない等がポイントだと思う。具体的には上意下達で言いづらい、言っても仕方ないという考え方である。ヒヤリハット運動というのをやっているはずだが、今のMOのなかに取り入れ、個々のヒヤリハットの事案をさらに広げて議論をしていくという活動はやっているのか。

○ **稲垣原子力改革特別タスクフォース事務局長**

アメリカでは、ニアミスと言われるが、ヒューマンエラー・人身災害については現場観察をかなりやっており、大事に至らないが潜在的に危ないものについて、根本原因まで深掘りしている。ヒヤリハットは、CAPのなかで Condition Report (CR) という形で、ハインリッヒの法則に基づき、その根元にあるようなものも挙げ、どういう傾向で、どういう数が、

どういうところにあるのかという分析を始めている。ただ、CRの書き方が重厚な書き方のため、それだけで手がいっぱいになっている。これをもっと簡易にトレンド分析できるように対処したいと考えている。

○ **櫻井委員**

委員会として核セキュリティの詳細には触れないが、セキュリティとして大切なところは、職員が自分の守備範囲を絶対に守るということだと思う。それと同時に、それぞれの人たちが、他人の守備範囲を絶対に尊重することが基本だと思う。それはセキュリティだけでなく、セーフティにもつながることと考えている。

○ **稲垣原子力改革特別タスクフォース事務局長**

この問題は、セキュリティだけの問題ではないと考えている。新経営理念の一人ひとりが主役ということも、自分たちが主役であり、責任を持っていると全社の理念として出している。所員のセキュリティに関する意識を評価するのは大変な作業ではあるが、ひとりひとりの目を見てちゃんと対話することを徹底的にやるしかないと思う。まずGMがしっかり自グループの責任がどこにあるのか、人ひとりに何をやらせるのか、しっかり考えを持たなくてはならず、そのうえで、メンバーに対して、やるべきことは自分の責任において自己完結するつもりでやらせる。セキュリティについては一人ひとりが徹底的に意識を守るということを何回もやっている。対話を通じて地道にじっくりやっていく。

○ **櫻井委員**

NSOOも最近アンケートを採っていて、そこには様々な意見がある。経営層などとの対話を含めて、そこで出た意見は汲み取らなければいけない。そのようにしないと、言っても仕方ないという組織になってしまう。

汲み取れるもの、そうでないものを分けたうえで、しっかり実行してもらいたい。

○ **稲垣原子力改革特別タスクフォース事務局長**

まさに学習性無気力の影響が大きい。過去の対話でも、聞きっぱなしになっていることが問題であり、GMに訴えてもGMが忙しくてちっとも聞いてないということがある。まずは、意見を書き出し、類別し、こういう理由でこうせざるを得ないという回答も含めて、できるもの、できないものに回答を用意し、しっかりやろうと共通目標として合意している。

○ **山本常務**

事案発生直後、NSOOとして何かできることがないかと、アンケートを採った。思ったとおり、核セキュリティ部門のモチベーションがかなり低い。稲垣CNO以下もきっちり認識し、かなり現場に足を運んでいる。この部分はかなり改善されているが、一方でまだまだ繁忙感がある。社員だけでなく、協力企業も含め、モチベーションをどう上げていくかが課題だと認識しており、ここは稲垣CNOともコミュニケーションを取りながら進めたい。

○ **西澤委員**

ミドルマネジメント（中間管理職）に対して、現場がちょっとしたことを相談できる余裕がないことが課題である。ヒヤリハットの話があったが、最初のアーリーボイスを吸い上げるような仕組み、余裕を作れないか。心理的安全性はそれを目指すものではなく、やった結果として心理的安全性があるという状態であり、そこの手順をどう進めるかが最大の課題である。過去、他社、米国等の例も参考にして皆で共有したらどうか。

○ **稲垣原子力改革特別タスクフォース事務局長**

我々は、これまで内向きにやってきた面がある。マネジメントモデルを取り入れ、シャカラミ委員をはじめとする米国エキスパートからマネジメントスタイルを勉強させていただいている。一方、国内のマネジメントスタイルについては、あまり積極的に学んでこなかった。常に、外にも目を向けて自分たちのマネジメントのあり方が正しいのか勉強してまいりたい。

○ **大西委員**

繰り返す背景というのは非常に重要である。たしかに、重層的なルールや分かりにくいルールをなくすのは解決策として大事である一方で、それだけで学習性無気力が改善されるのかと考えると、組織である以上は人事制度、ローテーション等があり、またトップが現場に行くというのも、それほどの頻度は維持できないとすると、現場内でのチームビルディングをどうするか、という細かい施策を積み重ねることで、効果が発揮されるのではないか。

○ **稲垣原子力改革特別タスクフォース事務局長**

ローテーションが定まっていないことが大きな欠陥だと認識している。改革項目 4 で、人をどう育てるのか、マネジメントとして育成するのか、技術プロフェッショナルとして育成していくのか、その分岐点をどうするのか議論を進めている。

もう一つ、改革項目 8 では、地域に根ざす発電所として協力企業も含めて、地元の優秀な人、技能のある人が一体的に地域の一員として、働き続けられるような取り組みをしている。今後ご報告していくので、ぜひご意見いただきたい。

資料 2. 福島第一の取り組みについて、小野常務から報告。

○ **クライン委員長**

漁業関係者の海洋放出に対する反応はどうか。

○ **小野常務**

我々としては、折に触れて、漁業関係者の方々に説明を続けているところ。

○ **小早川原子力改革特別タスクフォース長**

私から補足させていただくが、風評被害が起きない仕組み作りが非常に重要である。国内外の消費に影響を与えたり、他国から禁輸措置をとられたりといったことを懸念しており、生産者に理解を求めるだけでなく、海外メディアを含めた消費者の受け止めが非常に重要だと認識している。

○ **クライン委員長**

技術的な話は、理解が進んできているが、心理的な話は少し難しいということだと考える。

○ **小林委員**

オペレーションフロアの線量に対しては、今後何十年とやっていくなかで、作業員の線量の蓄積など、こういったものに対して大きな影響はないのだろうか。

○ **小野常務**

まずは、現場の放射線レベル、作業環境の確認をしっかりとやることが重要である。場合によっては、除染、遮蔽するとして、作業員がどのくらい

の時間どういう作業をした場合どのくらいの被曝量かということをきちんと推計する。それに基づいて余計な被曝をしないよう、作業計画をしっかりと立てることが必要である。作業計画のなかでは、国の放射線レベルの基準等がある。そういった線量を下回るようしっかりモニタリングして遂行する。ただし、燃料デブリ取り出しのような作業にはロボット、遠隔操作技術を駆使して作業員の被曝を回避することが大切である。

○ **シャカラミ委員**

海洋放出設備の設計自体は良いと思うが、長期的な運転を考えると、アクセスできるのか、検査ができるのか、配管系の箇所で問題が起きないように担保する必要がある。新しい設備のモデリングをして、シナリオ分析を行い、運転時に問題が起きないように堅牢性を担保するための検討が必要になる。

○ **小野常務**

設備の堅牢性については、ALPS 処理水に限らず、1F の設備全体における許認可の中でしっかり担保していきたい。国からは、建物の耐震設計の基準の考え方が明確に示されてきている。我々として今後作る設備の設計・建設においては目標が明確に定まってきており、堅牢性についてはしっかり作り込んでいきたい。併せて、保守性についても、これまではトラブルが起きるとそのトラブルに対して事後保全的な保守のアプローチをとっていたが、今後は時間計画保全という事前に察知して事前に保守、手入れをするやり方に変えていこうとしている。水に関連する設備は非常に重要なため、ALPS を中心にそういった保守のやり方を少しずつ変えてきている。

○ **西澤委員**

ALPS 処理水は科学的には安全なものであると考えているが、まだリスクコミュニケーションに問題があり、いかにリスクコミュニケーションを行っていくかが重要。様々な層の声なども拾い上げていくために、対話するステークホルダーを広げることが必要である。どうやって対話の対象を広げていくかということが鍵になる。そういう活動を通じて、ポジティブなニュースを出していかないと、どうしても世論や消費者はニュースからの情報で判断するため、消費者はその主張に引っ張られてしまう。つまり、事業者側からアクションをおこすことで、本来の地元の方の様々な声があるということを挙げていくことが、国内の適切なリスク認知には非常に重要である。

海外の話をする、私は 1F の海外コミュニケーションについて危機感を持っている。組織的に一元化されていない、誰が発信して、どうレビューするかというプロセスが曖昧になっている。個人的には、本来であれば、ALPS 処理水の話は一元化する必要がある。しかしながら、海外のものは英語やその他言語があるので、一元化が難しい部分があることは理解できる。海外の情報のキャッチと発信を重視すべきという理由は、海外のニュースになってしまうと、日本国内から検証することが難しくなる。海外のニュースというのは言語の壁もあり、バイアスがかかりやすい。東京電力のエンジニアがファーストドクター（最初に所見を行う者）としてニュアンスを含めて英語でチェックできる体制を作り、そこでどうレスポンスするか考えたほうがいい。先日の小野常務、松本室長が対応されたロードマップ会見を拝見した。問題なのは、リスクコミュニケーションとは何か、どのようにやるのか、やるためのデザインはどういうものがあるのか、という点を社内で理解し、設計していくプロセスを踏むほうが良い。

○ **小野常務**

特に海外は、国と国の課題と考えている部分があった、今のお話を伺い、我々が直接訴えていく必要がある、あるいは国内にいる海外メディアの特派員を通じて訴える必要があると感じたところ。3月8日に、年1回の海外特派員に説明する機会があり、ALPS 処理水含め、今の1Fの状況を伝えている。例えば、よく海外で汚染水を放出すると言われているが、ALPSで処理するとどういう水になるかということも簡潔に説明させていただいた。そういう機会は年に1回ということではなく、それなりにきちんと機会を設けてやるべきだということかと思う。いずれにしても、私や松本が中心になって、まずは一元化をどう図るか検討したい。特にALPS処理水に関しては、私のもとに整えて具体的なやり方も決めていきたいと思う。

○ **大西委員**

それぞれのステークホルダーがどういう反応をしたときにどう対応するか、シミュレーションが必要ではないか。今までお聞きした中では、できるだけ頑張るという説明だったが、リスク管理プランとして準備しておくべき。

○ **小野常務**

ステークホルダーからのご指摘、海外からの指摘などを踏まえ、それに対してどのように対応していくかシミュレーションをしっかりとやっていきたい。

## ◆ 議事とりまとめ

### ○ クライン委員長

NSOO がこれからは核セキュリティについて監視することになったのは、前向きな変更点だと思う。私から東京電力に今後の取り組みとしてお願いしたいことは以下の4つである。

- 経営陣がより積極的に関与すること
- 国内外コミュニケーションを向上すること
- 高い基準を維持すること（再び信頼を得なければならない）
- 安全最優先。安全というのはすべての社員、協力企業にとっても重要なものである。

NRMC のスコープを超えているかもしれないが、原子力は日本にとって重要であり続けると思う。エネルギーミックスの一部であるべき。東京電力は安全に運転するという役割を担っている。そのためには、一般市民からの信頼を回復し、維持し、原子力がエネルギー源のひとつでありつづけるべき。現在のウクライナ情勢を見ても、エネルギー安全保障というのは本当に重要な側面だとわかる。

今後も、耳にやさしいことだけではなく、耳が痛いことも伝え続けていきたいと思う。日本にとって原子力をより良いものに、そして東京電力にとってもより良いものになるよう、引き続き活動を続けてまいりたい。

## ◆ 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

改めて、クライン委員長はじめ委員の皆さまには、原子力安全改革に対する監視結果の取りまとめにご尽力いただき、感謝を申し上げます。本日の議論や委員からのコメントを踏まえて、私の受け止めに申し上げます。

まずは、先ほどクライン委員長からの4つの点について、しっかりと受け

止め改革に活かしたい。本日の議論については、原子力改革の進捗について、稲垣のリーダーシップを含め、進捗には一定のご理解をしていただいたうえで、さらに安全性の向上・パフォーマンスの向上に向けた貴重なコメントをいただいたと受け止めている。

本日、各委員からは以下のコメントをいただいた。

- クライン委員長：信頼と同時にチェック・監視を行うことの重要性
- シャカラミ委員：リーダーシップ・CAP・トレーニングの重要性
- 櫻井委員：責任範囲の重要性
- 西澤委員：コミュニケーションデザインに関する考え方
- 大西委員：心理的安全性の大切さ

今後、改革を進めるにあたって、本社機能を移転し、現場と本社を近づけるという組織変更や協力会社への依存体質に対するリーダーシップだけでなく、協力会社を含めた全体的なチームづくり・関係づくり、パフォーマンス向上に向けた教育の仕組みづくりといったことが重要だと考えている。また、エンタープライズリスクの観点からの変更管理もしっかりと意識して改革を進めてまいりたい。

福島第一の状況については、特に西澤委員からいただいたリスクコミュニケーションという点に対して、戦略的に作るべきという貴重なご示唆があった。私は、福島に対しては、廃炉だけをやれば良いわけではなく、復興と廃炉の両立が重要だと考えている。地元の人たちが心配になってしまうようなハプニング・サプライズを起こしてしまうことに対して、最も神経を使わなくてはならない。現場では技術的に考えれば些細な事と捉えているかもしれないが、地元の人からすれば、また福島第一で問題が起きたと受け取ってしまうというギャップが問題だったと考えている。こういったハプニングが福島第一全体に対する不信感につながっている。設備は壊れる、人はミスをするという前提条件に立ったオペレーション設計が極めて重要である。櫻井委員の言葉を借りれば、職員だけでなく、地元の人にも腹落ちする状況を作っていくことが極めて重要と考えている。規制側と事業者が理解する安全性を超えて、安心をどう作っていくか、という作業だと認識している。

これから先も、安全には終わりがいいことを肝に銘じ、安全を積み重ねていく姿を、委員会の皆さまには見て頂きながら、引き続きご指導をお願いしたい。御礼とともに、本日の委員会の受け止めとさせていただきます。

以 上