

第 20 回原子力改革監視委員会 議事概要

1. 日 時：2022 年 9 月 15 日（木）08:30-10:40
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

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）

福田 俊彦 原子力改革特別タスクフォース事務局長（常務執行役）

稲垣 武之 原子力改革担当（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

日本に再び来て、対面で皆様にお目にかかるのは久しぶりでうれしく思う。2 年 7 か月の間、来日は出来なかったが、改革監視委員会としては Web で活動を続けていた。

まずは個人的なコメントをさせて頂く。安倍元総理逝去に関して、お悔やみ申し上げる。日本のみならず、世界から見ても偉大なリーダーを失った。

来日後本日まで忙しく過ごさせて頂いた。12,13日は柏崎刈羽原子力発電所の視察、昨日は本社にて色々なブリーフィングを受けた。明日は福島第一原子力発電所に伺うことになっている。非常に濃い内容であった。感じたことを3点、提案を2点申し上げる。

感じたことの1つ目は、福田 CNO、稲垣所長、小野 CDO と素晴らしい陣容を揃えていること。2つ目は、KKにおいて、安全文化が多く、多くの点で改善していること、1Fにおいてもそうなっていることを確認できると期待している。3つ目は、現場に権限が委譲されており、非常にプラスだと考えている。本社からの監視・監督は必要であるが、出来るだけ権限を現場に委譲させることは、安全な運転に繋がると思う。

提案の1つ目は、東京電力が国内外からの信頼を勝ち得るために努力を継続的に行っていくこと。2つ目は、ALPS 処理水の管理されている形での海洋放出は、管理されていない形での放出リスクを低減させ、安全性の向上につながるということ。

以上、東京電力で様々なポジティブな活動が行われていることをうれしく思う。

○ 櫻井委員

委員会が発足して10年になる。その間、様々なことが起こったが、現在東京電力が持っている問題意識、それに対する取り組み姿勢には全く違和感を持っていないので、これを続けていって頂ければありがたい。

2点話をさせて頂く。1つは一体感の醸成の問題、もう1つは内部コミュニケーションの醸成の問題。一体感とは、社員のみならず協力企業を含めて醸成することに努めて頂きたい。東京電力と協力企業、本社と現場、現場の中の上司と部下、社員同士の一体感を真剣かつ緊張感を持ってやって頂きたい。これは色々なトラブルの未然防止に大きく役立つ。コミュニケーションは、一人一人が気持ちよく仕事をしていくために大切である。本

社機能の新潟地域への一部移転は、上記の観点で非常に良いものだと評価している。内部のコミュニケーションは安全同様ゴールがないし、数値化し評価することも大変難しいことだと思う。それはつまり、一つ一つ努力していくしかないということ。安全同様、これでゴールと考えた瞬間から劣化は始まるのだと思う。そういうことを念頭において努力頂きたい。

○ **シャカラミ委員**

原子力においては40年ほど経験を積んできた。主に設計や許認可、運転の経験を積んできた。前回KKを訪れたのは本年5月だったが、短期間で、今の方が所員の皆さまが非常に積極的に動いているということ、現場のふるまいもかなり改善していることに感心した。引き続き改善を続け、全員がそれを示すようにしていくことが重要。KKで運転部門の幹部の方々とも意見交換させて頂いた。シミュレーションでの訓練の観察もさせて頂いた。全体的に積極的に、知識を持ってシナリオに対応していた。現場にはたくさんの方々が入り出している。精密な機器が損傷しないように、もっと運転員が現場に行き、自ら設備の状態を担保することが必要と考える。

廃炉Cでは非常に多くのプロジェクトが動いていることを聞いた。かなりの労力を使い、様々な組織へのベンチマーキング、マネジメントモデルの構築も非常に良いと感じた。マネジメントは自ら問題を特定し解決していくということが、外部の人に指摘されてからやるより良い。サイトを越えて何か問題があるような場合には、それを検知し是正するというのに努めて頂きたい。一人一人が問題を検知し、全員で解決していくのが健全な組織と考える。

○ **西澤委員**

他の委員同様、KKの雰囲気は良くなっていて、満足して仕事をしている

印象を受けた。何点か申し上げる。

まず、7号機の工事未完了については、組織の問題であると考え。人の側面、組織の側面で改善点は抽出されているが、より強調すべきはコミュニケーションの改善だと考える。コミュニケーションは人と組織を繋げるもの。発信していることが本当に伝わっているかどうかを確認しなければならない。そういった考え方を定着させなければならない。

外部とのコミュニケーションについて、KKと1Fで「対話」をよりよくしていく取り組みがあることは承知しているが、「対話」という用語の使い方が人によって異なるということが起こっていると思う。また、リスクコミュニケーションとサイエンスコミュニケーションの混同が起きていると思う。リスクコミュニケーションは相手の立場に立って、その視点から語る、サイエンスコミュニケーションはこちら側の視点に立って語る。リスクコミュニケーションは相手の心配事を特定し、それに合ったコミュニケーションを図る。その違いをぜひ押さえて頂きたい。その違いがもっとはっきりと理解されたならば、外部との「対話」がより適切な形で成されると思う。

○ **大西委員**

2年間、社外取締役と委員の立場で活動してきた。まず、KKの問題だが、福田CNO、稲垣所長のご尽力もあり、組織が現場に近づいたこと、現場とのコミュニケーションを非常に重視されていること、それによって現場のモチベーションが上がりつつあること、非常によくやられていると思う。大事なのは、この状態を維持すること。所長が変わっても維持できるような仕組みを作る。人間はマンネリ化してくると同じコミュニケーションをしていても刺激を感じなくなる。工夫をして、常に現場と幹部が意思疎通できる環境をつくること、これには工夫と努力と緊張感が必要。

もう1点大事なのは、ルールと実態／運用に乖離がある、もしくはエア

ポケットになっていることがないかを今一度自己チェックして頂きたい。自己チェックの不断の継続が、ミスやルールと実態／運用の乖離を防ぐことに繋がる。ここを是非お願いしたい。

○ **小林委員**

原子力改革監視委員会の皆さまには、日ごろから原子力改革に関してご指導頂き感謝申し上げます。クライン委員長、シャカラミ委員におかれましては、対面でお会いできることを大変うれしく思う。

前回の委員会以降、1Fでは7月にNRAよりALPS処理水の希釈放出設備の設置等に関わる実施計画の変更認可を頂いた。大変重要な局面を迎えている。KKでは、中部電力にて発電所運営を経験された水谷氏を始めとした外部人財の登用、原子力部門の本社機能の柏崎市への移転といった取り組みを進め、安全性の確保を大前提としつつ、地元や社会の皆さまにご信頼頂けるように、現場と本社が一体となり再稼働を目指しているところ。

そうした中、私自身も各サイトを訪問しており、所員の皆さまとの意見交換を通じた印象を申し上げます。1Fは震災当時と比べると、作業環境がかなり改善されたことに加え、世界でも例のない取り組みを進めていることから、所員が明るく前向きに業務に取り組んでいる印象を持つとともに、チャレンジ精神を感じている。KKでは、長期間運転していないことによる技術力への不安や人財育成等、まだ課題は残るが、特に若手の所員の顔にやる気を感じている。稲垣所長を中心に、7号機の再稼働に向け、地元や社会の皆さまからご信頼頂き、安全最優先の下で業務を遂行するというのを共有し、前向きに取り組む、こうした新たな雰囲気が発電所全体に醸成されつつあることが、若手所員のやる気にもつながっていると考えている。しかしながら、原子力・廃炉事業は小さな設備トラブルでもレピュテーションリスクは高まる。当社自身による失敗は許されないということ現場と本社が意識し、緊張感を持って取り組む必要がある。私自身も

取締役会長として、原子力改革に取り組んでいく。

本日は委員の皆さまから忌憚のないご意見をお願いしたい。

◆ 原子力改革特別タスクフォース長から挨拶

○ 小早川 原子力改革特別タスクフォース長

本日は2年7か月ぶりの対面での委員会開催となった。久しぶりに皆さまとお会いでき、大変うれしく思う。

前回の委員会から半年が経過し、その間に起きたことを私の方から詳しく説明させて頂く。1FにおけるALPS処理水の対応を適切に行うことは、福島への責任を貫徹する上で、極めて重要なことと捉えている。国内外から信頼頂けるよう、安全最優先はもとより、地域の皆さまの視点に立った、迅速かつ適確な情報提供、風評被害を抑制するための対策に加え、自治体による安全確認やIAEAによるレビューへの真摯な対応を通じて、客観性、透明性を確保するなど、引き続きグループ全体で取り組んでまいり。また、今年に入って、被災地である葛尾村、大熊町、双葉町における避難指示の解除など、地域の復興も進んでいる。地域の皆さまに安心してご帰還頂けるように、廃炉作業においては、ヒューマンエラーやトラブルを発生させずに、発生リスクがある場合は事前に適切な情報発信を心掛け、安全最優先で着実に進めてまいり。

続いて原子力改革の取り組みの状況に関して報告する。地域や社会の皆さまからの信頼を回復することが当社原子力部門の最重要課題となる中、当社OBの福田をCNOに任用し体制を見直した。同時にKKが現場で抱える課題を第三者視点で把握し、発電所の所員と一丸となって意識改革を進めることを目的として外部人材の登用を進めている。一例として、浜岡原子力発電所で10年近く現場のトップであった水谷氏の招聘や警察、自衛隊、消防などの専門分野に精通した人材を登用しているところ。5月には現場重視の事業運営や地域の声に直接触れる機会を増やし、その声を発電

所運営に活かして地域に根差した体制を構築するために、本社の一部機能を柏崎市に移転した。将来的には300名規模の移転を計画している。こうした体制整備を進めているが、最も重要なのは人である。現場のパフォーマンスを最大限発揮させるために、一人一人が改めて安全最優先を認識し、組織の目的を理解し、適切に実行することが重要だと考えている。これまでも出来る限り現場を訪ね、現物に接し、確認し、関係する人たちと対話しながら、中身の把握と改善に努めてきた。最近では、前向きな声も聞こえるようになり、安全や品質に対する一人一人の意識や行動の高まりを実感している。引き続き、現場のパフォーマンス向上に向けて、福田CNO、稲垣所長、小野CDOと連携して、現場と本社が一体となり改革を進めてまいり。本日はご指導お願いする。

◆ セーフティミニッツ

○ 小野常務

昨年来、1Fはヒューマンエラーが多かった。その原因は、「彼なら経験があるから分かっていると思っていた」ということが多い。要は作業員同士のコミュニケーションの不足、我々社員と企業とのコミュニケーション、これが不足していることが原因。今は手順書、作業要領書を用いて、社員と作業員との間で日々コミュニケーションを取ってもらっているので、昨年の年末からはヒューマンエラーが減っていると私自身も感じている。3-way コミュニケーションを作業員ともやっていかななくてはならない。最近、そのあたりがマンネリ化しているのではないかという事例が出てきているので、そこはしっかりやっていかななくてはならない。

もう1つ、外部の話になるが、我々は色々な情報を出して、伝えているつもりだが、ALPS 処理水の話も我々が思っているようには伝わっていない。伝わるというのが如何に難しいことかをこの1～2年痛感している。相手が何を気にしているのか、関心事はどこかというのをきちんと聞き出

して、そこに適切な情報を流していく。3-way コミュニケーションに近いことをやっていかないと、情報は伝わらないと感じている。西澤委員からもご指摘頂いている点も参考に、我々も頑張っていく。

◆ 原子力安全改革の取り組み

資料 1. 原子力安全改革の取り組み状況について、福田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

規制当局とのコミュニケーションはどうなっているのか。私が NRC 委員長の時代に、スタッフには規制側の要求を明確にするよう伝えていた。明確なガイダンスを規制当局から得られているか。

○ 福田原子力改革特別タスクフォース事務局長

KK では PP 事案の追加検査を受けている。これについては、本社に規制側との窓口を個別に設置することで、規制側の担当官と円滑なコミュニケーションが取れている。当社窓口と規制側のコミュニケーションについては日々我々にも共有されており、全体としても円滑なコミュニケーションで進められている。

○ クライン委員長

ATENA はどうか。個別の原子力事業者ではなく、ATENA が代表して規制側と話をする仕組みは回っているのか。

○ 福田原子力改革特別タスクフォース事務局長

原子力産業界として ATENA を作って、規制側と技術的なことや仕組み

について対話をするという形を取っている。各社の CNO と原子力規制委員が話をする場も定期的に設けられている。その中で、原子力事業者の課題を ATENA で検討し、ガイドラインを作成し、それを規制側と合意し、各事業者がそれに対応していく仕組みがようやく回り始めている。スタートしたばかりなので、改善する部分は多々あるが、ATENA と規制側の対話の仕組みは良くなっていると感じている。

○ **櫻井委員**

企業にとって、協力企業も含めたコミュニケーションが何より大切だと思っている。他の企業でも協力企業との連携不足でトラブルが起きているケースがあるが、特に電力、航空、鉄道は普通の企業以上に大切である。アンケートや対話の結果をどれだけくみ上げているか具体的に教えて頂きたい。

○ **稲垣原子力改革担当**

協力企業とのコミュニケーションを我々は非常に重視している。原子力発電所の志は、私自身も主要な社に説明しつつ、協力企業の皆さまには、東京電力に対してこれを達成していくために要望があるか、協働してやっていくものはどんなものがあるか、各社で取り組むものはどのようなものがあるか、東京電力のふるまいに対してどんな意見があるか、40社ほど副所長交えて行っている。協力企業からはかなり率直な意見、要望が出ている。例えば、「挨拶を変えようとしているが、東京電力の社員の方が、挨拶が少ないのではないか」や「安全保護具について、東京電力社員の方がルーズではないか」といった意見が出ている。特に安全保護具については、多数意見が出されており、現在改めようとしているところ。また、当社の工具貸し出しについても、現実的かつ具体的な要望を多数頂いている。

警備員関係は、東電社員のふるまいや、協力企業作業員間のふるまいについて色々なご意見を頂いている。大西委員からもあったが、私が変わっても続けられるような、継続的なコミュニケーションを目指してやっている。

○ **シャカラミ委員**

2つ意見がある。1つ目はリスク管理に関すること。数年間東京電力に関わってきたが、コミュニケーションのレベル、ツールの活用の度合い、これは今の方がずっと良くなったと思う。非常に良い前向きなトレンド。ただ、リスクが難しくなるのは、ヒューマンエラー、ヒューマンパフォーマンスなどのソフト面を扱ったとき。お願いしたいのは、リスクを見たときに、リスクマップだけではなく、最悪として何が起きるのかを考える。そのやり方として、リスクというのは、確率×その影響／結果で出てくるものであるが、リスクマップでは低い確率、低い影響度というのはあまり注意を払わないかもしれない。確率が1だった時にどうなるのか、それでも対応できるのかということを常に問いかけて頂きたい。

また、KKに行ったときに気付いたが、シミュレータはこの数年間の全ての改造を反映しているわけではない。それ自身もリスクとなりえる。それは、2つ目のプロジェクト管理にも関わってくる。KKではプロジェクト管理をタスク主導で行っている。これはリソース、予算が限られている場合うまくいくかもしれない。しかし、本当の意味でコストやスケジュールの整合性を保つのであれば、プロジェクト管理のインフラは必要。何がまだ実現されていないか、それはなぜか、それぞれのプロジェクトには予算があり、シミュレータは改造していかなければいけない。後回しにすると後で大きな金額を掛けて改造することになる。プロジェクトは全ての図面、全てのシミュレータ、全ての訓練を揃えていかなければいけない。残されたものがあると事後対応が必要になる。

○ **西澤委員**

2点気付いた点がある。1つ目は、信頼を勝ち取るではなく、情報（の伝え手）に信頼性があれば自然に納得して受け入れてくれるので、そこをもう少し考えて頂きたい。順番がある。2つ目は、11年前にさかのぼって考えると、福島の商品に対する猜疑心が高まってきたのはなぜかというところ、流通・卸が棚に並べなくなったからである。流通・卸の方々のふるまいが一般消費者の受け止め方に影響する。11年前の経験を踏まえて、日本の大手流通事業者、卸に関わる人たちに働きかけて、福島からの農産物、水産物が安全だと伝えることができれば、消費者も「店頭で並べられている＝安全」と認識する。過去の経験を踏まえて、日本の大手流通事業者、卸に関わる人たちに働きかけるのは、より良い戦略ではないかと思う。

○ **大西委員**

2点ある。1つ目は、ルールと実態／運用の違い、PPのセンサー問題についても、センサーが壊れた時に本来とは違う形で運用していた、そういうものが他にもないのかどうか。こういうチェックはどのように行っているのか。2つ目は、インセンティブ制度について、どのような内容なのか、社員と協力企業との関係が実質的には違う中で、心理的安全性の確保に関しては簡単な努力ではない。そのための具体的な取り組みを聞かせて頂きたい。

○ **稲垣原子力改革担当**

1点目について、PPは現在、ルールと実態の乖離のチェックを1つ1つ実施している。その中でいくつかは違う部分が出ている。それは現在、基本検査、追加検査の場でも議論し潰しこんでいる。2つ目のインセンティブ

ブ制度並びに心理的安全性の話だが、地元にいる優秀な班長が各地を回るのはではなく、KK で通年働いて頂くために、トラブルの対応へのアイデア等に対して一定の額をお支払いすることを考えている。心理的安全性の話は仰る通りで、所員にも協力企業の方々と対等だという意識を植え付けていかなければいけないが、これにはやはりコミュニケーション。企業はむしろ先生であり、先生に所員の若手を付けて、一緒にトラブルが起きたら直していく。敬って教えてもらうということに取り組んでいる。所員が協力企業に尊敬の念を持つことによって、心理的安全性を築いていこうと考えている。

○ **小林委員**

どのように良い緊張感を醸し出していくのか、シミュレーションや外部の実機での演習等含めて、しっかりした計画をお願いしたい。

○ **稲垣原子力改革担当**

クライン委員長からも繰り返し言われている部分であり、我々としても非常に重要だと思っている。まず、運転については、シミュレータ訓練を繰り返し行っており、福島第一原子力発電所事故を再現するようなシナリオを3班程観察したが、いずれも非常に冷静に対処し、炉心損傷を回避する対応ができていた。若手の運転員は、実際に動いたところを見たことがない方がほとんどのため、これについては JERA の上越火力で数サイクル一緒に業務に取り組むことを考えている。保全員については、系統カルテを作り、各系統の弱み、注意点に対してどのような保全をしなければいけないかを纏めて勉強しているところ。再稼働にあたっては、運転員と保全員が協力し、チェックしながら学ぶという取り組みをしつつ、最大限漏れがないように努力を進めている。

資料 2. 福島第一原子力発電所 廃炉の進捗状況について、小野常務から報告。

○ **シャカラミ委員**

プール燃料の取り出しに関して、非常に積極的に行っている。取り出した燃料は全て共用プールに貯蔵する容量がないので、乾式貯蔵キャスクに移送する許可を得ているということだが、今後、キャスクの開発・許認可取得のためのプロジェクトがあるのか。それとも市販のものを入手する予定か。

○ **小野常務**

共用プールは7,000体の貯蔵容量を有している。まずは、共用プールの冷えた燃料を現在ある金属キャスクに移して、共用プールの貯蔵容量を空けて、そこに1,2,5,6号の燃料をすべて収容することを考えている。一方で、2030年以降になると思うが、共用プールの7,000体の燃料についても、最終的には、一番高いエリアにキャスクで貯蔵するのが一番安全だと考えている。2030年以降、収容するキャスクについては、今後しっかり計画を立てて検討していく。

○ **西澤委員**

安全に関する情報の発信が紹介されている。日本語で「座談会」と記載されているが、英語では「symposiums」となっており、訳が違うのではないか。「hearing」とかの方がいいのではないか。先程も話したが、サイエンスコミュニケーションとリスクコミュニケーションは違う。リスクコミュニケーションは時間のかかるプロセス。プロセスを通じてお互いが双方向に理解を醸成していく。「座談会」はリスクコミュニケーションの最初の段階に持ってこなければいけないと思う。この点どう思うか。

○ **小野常務**

相手がどこを気にしているか、どこに関心があるかというところをまずは把握しないといけない。全く興味がないところに一生懸命情報を入れても頭に入らない。座談会以外にも、視察に来て頂いた方を中心に時間を取って頂いてお話をしている。相手の思いをしっかりと把握して、それに対して適切な情報が出せるような仕組みを作り上げようとしているところ。継続してやっていきたい。

○ **小早川原子力改革特別タスクフォース長**

補足だが、座談会を担当者ベースでやってしまうと、相手を説得して納得させる行為が主になる。相手の興味や心配事がどこにあるのか聞いて我々のスタイルを変えらるとなると、上級マネジメント層である私や小野CDO、高原代表のような、それを受け止めて、コミットできる人がやらないと意味がないと思っている。そこは研究をしていきたい。座談会を何回こなしただけは本質的には意味がないと思っているので、またご指導頂きたい。

○ **大西委員**

海洋生物の飼育実験について、理解を得るための手段としてやられていると思うが、どのように社会に説明するつもりか。地元の方の受け止め方も合わせて教えてほしい。

○ **小野常務**

海洋生物の飼育の目的だが、何か新しい知見を得ようと考えているわけではない。希釈放出される処理水の放出を目に見える形でお示しできないかと、色々な方からご提案頂いたもの。最終的には魚を解剖して、トリチ

ウム濃度を測ったときに、異常な濃縮がない等データとしてお示しできればいいかなと考えている。来月から実際に ALPS 処理水を薄めた水で魚を飼い始めるので、どういう形で対外的にお示しできるかはしっかり考えたい。地元の方からは、こういうやり方は良いと評価頂いていると感じている。

○ **小林委員**

今までもサイエンティフィックなデータは非常に正確に詳細を出してきたわけだが、今後も処理水に限らず多くのデータを、透明性を持って迅速に出すということを守って頂きたい。

◆ **原子力安全監視室の取り組み**

資料 3. NSOO オーバーサイト結果の概要（2021 年度 2Q-22 年度 1Q）
について、山本常務から報告。

○ **シャカラミ委員**

NSOO は非常に重要な組織である。外部の指摘がある前に、自ら課題を見つけて解決しないといけない。外部の指摘を受けてからでは、時間もコストもかかってしまう。そういう意味で、NSOO には、点と点を繋ぐような活動をして頂きたい。何が起きているのか、恒久的にそれら一連の事案を解決していくにはどうすればよいか、詳細まで入って確認していくのが NSOO の重要な役割だと思う。

○ **山本常務**

一つ一つ詳細にみるのがまず大事。それを点として終わらせるのではなく、その背景となる全体の形が大きな問題としてあるのかどうかを見ていくことが大事。そこをしっかりと解決することで、そのあと細かいトラブル

ルが出てこなくなると思っている。

○ **西澤委員**

アンケート調査についてはもう少し慎重に設計して頂きたい。科学的に比較可能な調査を実施頂きたい。調査はより詳細に結果を分析し、その分析結果を改善に役立てる。その元となる調査の設計と実施についてもう少し慎重に行っていただきたい。

○ **山本常務**

本アンケートについては、先ずは大きな傾向をつかみたいというのが我々の動機としてあったので、先ずやってみようということでスタートしたのは否めない。当社にはヒューマンファクターを研究している部署があるので、まずは相談して我々が私的に作ったアンケートを分かりやすい形にするとか、これから定点観測といった形になっていったときには、現在インタビューで補完している部分をアンケート内で分かるようにしたい。傾向をつかむのは大切なことなので、しっかり腰を据えて取り組んでいきたい。

○ **西澤委員**

アンケート調査では客観性を担保するのが非常に重要。

◆ **委員会レビュー結果**

資料4. 原子力安全改革プランの進捗等に関する監視結果について、新井事務局長から説明。

◆ **議事とりまとめ**

○ **クライン委員長**

前向きな進捗はかなりあった。世界では非常に大きなエネルギーの動乱が起きている。私の個人的な見解としては、原子力が非常に大きな役割をエネルギー全体の構造の中で果たしていく必要がある。それは日本が決定すべきことではあるが、私の考えでは、原子力が安定した信頼性のある安価な電源構成の一部となるべき。特に皆様には、継続的に3Pに取り組むことを勧めたい。3PはPeople、Plant、Procedureである。きちんと訓練された人、後継者計画、全ての人の努力が必要。原子力安全には全ての人が責任を負っている。3つのPに成功すれば、日本の国民、世界の人々からの信頼は回復できると思う。そして原子力が強い役割を果たすことができようになる。次回は2年7か月経たないでお会いできることを期待している。

◆ 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

クライン委員長はじめ委員会の皆さまには様々な制約の中で精力的に当社の原子力安全について詳細に監視頂き感謝する。

全体としては、現場に触れて頂き、KKの状態が良くなっているという見方をして頂いたことが印象に残っている。課題はまだまだあるが、先ずは現場で働いている方と福田 CNO、稲垣所長のリーダー層の関係性が向上していることは非常に良い兆しであると私も感じている。この良さは失わないように取り組んでいきたい。

一方で様々な課題も提起頂いたが、その中で、コミュニケーションの質について、全体が構造的に見えていない、ロジカルに整理されていないことがフラストレーションの原因と受け止めた。全体がどうなっているのかをいつも見えるようにしていくことが我々のマネジメント上も重要である。その上で、コミュニケーションの部分は、目的やバウンダリーによってとるべき手段・方法が異なることを理解することだと認識した。最終的にはコミュニケーションを通じて、プラントの安全に対する何の質を向上するのかをしっかりと

り定義し直し、それについて PDCA を繰り返すことを続けてまいりたい。

シャカラミ委員より頂いたリスク管理について、確率の期待値でみるのではなく、リスクが発現した時に影響度の度合いで対策の重要度を図るべきという指摘もその通りだと思うので、しっかり見直していく。

協力企業も含めて発電所の事業を構成しているので、どのようにしっかりとした規律、エンゲージメントを取っていくかが重要であり悩んでいるところ。1つの問題はコントラクターが縦に長いこと。仕事の目的に応じて直接コンタクトを取れるような環境を作る事が重要。こうした部分は今までの仕事のやり方から変更している部分であり、しっかり変更管理を見ていかなければいけない。今後も様々な観点からアドバイスを頂けたらと思う。

これからは頻繁に来日頂き、ご指導頂ければと思う。

以 上