

2024年2月13日

東京電力ホールディングス株式会社
取締役会

原子力改革監視委員会

安全文化等に関するインタビュー調査結果報告書

安全文化等に関するインタビュー調査の結果について、別紙のとおり報告します。

以上

(別紙)

第1 インタビュー実施の経緯及び経過

1 インタビュー実施の経緯

原子力改革監視委員会（以下「当委員会」という。）は、2012年以來、東京電力ホールディングス株式会社¹（以下「東京電力」という。）取締役会の諮問を受け、2011年の福島第一原子力発電所（以下「福島第一」という。）における事故（以下「福島第一原子力事故」という。）後の東京電力における原子力安全改革の取り組みについて、外部の視点で監視・監督を行っている。

その中で、当委員会は、2022年3月9日開催の第19回委員会において、今後の東京電力による取り組みにつき以下の点を重点課題として指摘し、これらについては、同年9月15日開催の第20回委員会において東京電力から改善状況の報告があり、さらに当委員会の所見を示した。

- 継続的な安全向上への取り組み
- 統括的視点によるマネジメント
- 組織内部、社会とのコミュニケーション

上記の所見において、当委員会が東京電力に対し今後の取り組みを期待するとした諸点のうち、とりわけ以下の点については、福島第一、福島第二原子力発電所（以下「福島第二」という。）及び柏崎刈羽原子力発電所（以下「柏崎刈羽」という。）の各現場における現在の状況を、福島第一原子力事故後の変化や柏崎刈羽における核物質防護に関する一連の事案（以下「PP事案」という。）後の変化も踏まえ、具体的に確認する必要があると考える。

- 継続的な安全向上への取り組み
 - ・ 安全文化・安全意識
 - ・ 技術力
 - ・ カイゼン²及び業務を「なくす・減らす・変える」取り組み（以下「カイゼン等」という。）
- 組織内部、社会とのコミュニケーション
 - ・ 組織内、協力会社などとの円滑な関係の構築
 - ・ 経営層との対話などを通じた職場環境の改善

そこで、当委員会は、櫻井正史委員に加え、東京電力と利害関係のない外部の弁護士である志田至朗弁護士及び金子桂輔弁護士の協力の下、上記

¹ 2016年3月までの名称は東京電力株式会社。

² 現場の実態に即し、最適な作業プロセスを構築する取り組み。

について各発電所の現場の職員等に対するインタビューを実施し、評価できる点や問題点を明らかにするとともに、経営トップとの認識の違いの有無を確認することとした。

2 インタビュー実施の経過

インタビューは、2023年1月から8月にかけて、柏崎刈羽、福島第一及び福島第二における各部門の管理者である部長級の職員並びに各部門内の各部署のリーダーたるグループマネージャー（以下「GM」という。）級及びその部下にあたるチームリーダー（以下「TL」という。）級の職員を対象に、対面での面談方式により実施した。インタビュー対象者は延べ105名、インタビュー所要時間は延べ約75時間であった。

第2 インタビューの結果

1 GM・TL級

(1) 安全文化・安全意識について

① 安全意識の変化、とりわけ福島第一原子力事故を経ての変化

原子力安全の観点では、インタビュー対象者のほぼ全員から、福島第一原子力事故を経て、事故前とはまったく異なるレベルの安全意識を有するようになった、との回答があった。

具体的な回答としては、率直に言って、事故前は、原子力安全とは誰かが守ってくれているものである、あるいは、既に当然守られているものである、といった意識を持っていたが、事故を自ら経験し、あるいは目の当たりにしたことで、原子力安全とは自分自身が当事者となって常に守り、高めていかなければならないものである、といった意識に変化した、自分自身だけでなく、事故後に入社した職員も含め、職場全体でそのような意識が共有されるようになった、という内容のものが大多数であり、原子力安全に対する当事者意識が職場内で広く共有されてきていることがうかがわれた。

さらに、作業安全など原子力安全に関連する多様な安全の観点についても、福島第一原子力事故を経て安全意識がより一層高まっている、という回答が多くみられた。

特に、福島第一では、これまで常に危険と隣り合わせの環境で事故対応、復旧、廃炉等の作業にあたる日々が続いており、実際に重大労働災害の発生が続いた時期もあったこと、現在も作業動線等の環境が日々刻々と変わる状況であることなどを踏まえ、安全に対しては否応なしに高い意識を向けなければならない状況にあり、そのような意識で業務にあたっている、といった回答が多くみられた。また、柏崎刈

羽及び福島第二でも、作業環境等は福島第一とは異なるが、あらゆる安全の観点で、いったんミスや事故等が生じると社会からの信頼を大きく損なうことになるという緊張感を持って業務にあたっている、という回答が少なからずみられた。

また、柏崎刈羽、福島第一及び福島第二を通じて、多くのインタビュー対象者から、発電所内で CR³・OE 情報⁴の共有の取り組みが積極的に行われるようになったことなどを通じて、安全に関するネガティブ情報が組織全体でより迅速・明確に共有されるようになり、そのことが安全意識のさらなる向上につながっていると感じる、との回答があった。毎朝の部署内でのミーティングにおいては、必ず他部署等から共有される CR・OE 情報を参照し、自部署においても類似の問題が起これないか等の議論を行うなどの取り組みを行っている、といった回答も幅広くみられた。

一方で、高いレベルの安全を目指す中で時間外労働含め相当の負荷が現場にかかっており、ミスやエラーが起きる可能性を常に抱えている、といった回答や、安全上の問題には何でもとりあえず対応する、という意識が強すぎて、対応の優先順位が付けられていないのではないか、といった回答もあった。

また、一定数ではあるが、安全については、規制基準やルールを満たす状態であることが安全である、といった受け止めを示す回答もみられた。

② 安全に関する経営層のメッセージ

発電所長や本社の経営層（CEO・CNO・CDO 等）から発信される安全に関するメッセージについては、おおむね現場の業務の実情等を踏まえた内容と受け止めており、ギャップを感じる場面はあまりない、との回答が比較的多く、特に、発電所長からのメッセージについては、柏崎刈羽、福島第一及び福島第二を問わず、所長自らが現場を見て、現場の声も聞いた上でメッセージを出しているように感じる、といった好意的な評価が多くみられた。本社の経営層からのメッセージについては、発電所長からのものと比べれば距離を感じる面もある、との意見も若干みられたが、この点については、発電所長が本社の経営層からのメッセージをそのまま所内に流すのではなく、自分たちの発電所の状況に置き換えて噛み砕いて共有してくれているように感じられ、

³ 不適合事象が発生する前の予兆レベルの情報の報告（Condition Report）。

⁴ 国内外の他発電所でのトラブル等の運転経験（Operating Experience）に関する情報。

納得感がある、といった受け止めもみられた。

他方、様々な階層の経営層からそれぞれの問題意識などに基づいてバラバラにメッセージが出ているように感じられ、現場としてフォローが難しい場合がある、といった回答や、メッセージ本体は簡潔にまとめられているが、一緒に出される説明資料が膨大で、結局消化しきれずに流し読みになってしまう場合もある、といった回答も一部にあった。

(2) 技術力について

① 技術力（特に緊急時）の状況

技術力、特に緊急時の対応に関する技術力については、柏崎刈羽、福島第一及び福島第二を通じて、福島第一原子力事故後、緊急時対応訓練を含む各種の訓練がより過酷な事象を想定し、かつ高頻度で繰り返されており、それらの訓練を通じて、緊急時における自らの役割、対応等を繰り返し再確認することができている、毎回の訓練を通じて浮かび上がった課題等についても、一つひとつ関係部署とともに解決策を検討、導入して次回の訓練等で効果を検証する、という改善のプロセスを回すことができている、技術力と心構えの両面で向上を感じる、といった回答が多かった。さらに、シナリオを含む訓練の実施方法についても、簡単過ぎて慣れが生じる、といったことはなく、むしろ、本当にそのようなことが起こるのか、というレベルの訓練も少なくないが、福島第一原子力事故の際にはそれまで起こらないと思込んでいたことが現実起こったのだから、そのようなレベルの訓練も必要と納得して取り組んでいる、といった回答がみられた。

また、実際に大きな地震が発生した際などにも、訓練等によって身に付いた役割、対応等をおおむね実践することができた、実践を通じて浮かび上がった課題についても、訓練の場合と同様の改善のプロセスを回すことができた、といった回答もあった。

もともと、技術力に関しては、柏崎刈羽、福島第一及び福島第二を通じて、業務過多（絶対的なマンパワー不足、工程の制約等）による不安や負担感を指摘する回答がみられた。特に福島第二では、協力企業の作業員を含めたマンパワー不足を指摘する意見が多く、他サイトのような課題がない福島第二は社内での立場が低いのではないかといった疑念を示す回答もあった。

また、福島第一原子力事故の教訓から、東京電力全体としてメーカーの技術的サポートを受けずに自前で業務を回すことに注力しているが、工程の制約や構内企業とメーカーの間の技術格差の存在などを

考えると、自前主義を貫くことは無理があるのではないか、との回答もあった。

さらに、緊急時に特別な資格等（大型運転免許など）を要する作業を担当する部署などにおいては、定期的な人事異動の際にそれらの資格等の保持の有無があまり考慮されていないように感じられ、せつかく一定の時間をかけてそれらの資格等を職員に取得させても、その職員が人事異動で別部署に異動してしまうと別の職員にまた一から資格等を取得させなければならず非効率である、という回答が複数からあった。

また、訓練に関しても、リスク事象は何でもとりあえず訓練する、という状態になっており、優先順位が付けられていない、業務と訓練のバランスが取れていない、といった回答や、訓練の内容が、過酷事故を想定してパニック下で状況判断をするという要素に重きが置かれていて、人間や資材等を実際に動かすところはダミーのままになっている、より実際に起こる可能性が高いもう少しマイルドなシナリオで、実際に人間や資材等を動かす訓練が必要ではないか、との回答もあった。

② 運転に向けた準備と心構え（柏崎刈羽）

柏崎刈羽においては、安全対策工事を含む設備面については大部分が運転に向けた必要な対応を遂げつつあるとともに、運転中の状況を想定した訓練等も繰り返し行われており、これらを通じて、発電所全体として運転に向けた準備が進んでいることを実感する、との回答が多数聞かれた。

もともと、運転に向けた心構えの面では、特に運転部門以外の部署では運転中でも休止中でも自部署の業務自体は大きく変わらないことから、これまでの休止中に積み重ねてきた経験を活かして十分に対応できると思う、といった回答と、実際に運転中のプラントで業務を経験した職員が少数に限られることから、運転中のプラントの肌感覚や緊張感などが組織としても個人としても十分につかみ切れていない面がある、といった不安を率直に述べる回答の双方がみられた。また、運転に向けた準備が進行する中で、もうこれ以上のミスや不具合は許されない、といった緊張感を吐露する回答も一定数あった。

(3) 組織内部のコミュニケーションについて

① 部署内のタテのコミュニケーション

発電所組織内のタテのコミュニケーションについては、柏崎刈羽、

福島第一及び福島第二を通じて、特に発電所長や部長級の職員同士や、これらの幹部職員と現場との間の風通しが良くなっていると感じる、以前は、発電所長はもちろん、部長でも自室にこもりがちで、話しかけることすらためらうこともあったが、今では所長自ら所内を回って各部署に声をかけるなど、現場に「下りて」きてくれているし、所長も部長も、情報を上げて相談すれば一緒に考える姿勢を示してくれるので、情報を上げやすい環境になっている、という回答が多数あった。また、特に安全に関わるリスク情報については、上記のCR・OE 情報の共有の取り組みによって、自分自身や部署内で抱え込むのではなく、速やかに情報を上げて発電所全体で共有する、という雰囲気がいっそう高まっている、という回答も多くみられた。

また、物理的に離れた複数の業務拠点をウェブ会議システムで常時接続状態にしておき、あたかも物理的に隣にいるような感覚で意思疎通を図ることができるように工夫した、など、新たなコミュニケーションツールの特性を生かして積極活用している例を紹介する回答もあった。

個々の部署内の上司と部下のコミュニケーションについては、特にGM 級からは、上記の部長級以上のコミュニケーションのスタイルの変化も踏まえ、自分自身としても、部下に対して積極的に自分から声をかけ、部下の様子をよく見て意思疎通を図るように心がけている、と述べる回答が大部分であった。もっとも、コミュニケーションの行き違い（ごく一例を挙げれば、GM としては経験を積ませる観点から TL に差配を委ねているつもりであるが、TL としては GM からの援助不足を感じて孤立してしまう、といった事象）は一定数生じていることがうかがわれ、こうした事象については、特に TL 級からは、日ごろ密にコミュニケーションを取ることが多い同じグループの TL 間でお互いに補い合えるようにサポートしている、といった回答もあった。

他方、上司がピリピリと余裕がなさそうに見えてコミュニケーションしにくい、上司からの指示が現場で生じる負担や問題等を考えたものになっていない、といった不満や、現場の声を聞く取り組みは良いが、現場での共通認識と違う話が「現場の声」として取り上げられていることがあり、納得感が薄い、といった実情を指摘する回答もあった。また、職場の一体感を高めるためにスポーツ大会等のイベントをやったらいいという話が出ることもあるが、決まった人が参加するようになってしまい、参加できない・しない人がかえって疎外感を持ってしまう面もあるのではないかと、との回答もあった。

② 部署間のヨコのコミュニケーション

部署間のヨコのコミュニケーションについては、これも柏崎刈羽、福島第一及び福島第二を通じて、特に日頃の業務で接点のあまりない部署との間では、同じ部署内でのコミュニケーションとまったく同じようなスタイルでコミュニケーションが取れるわけではないが、部署間のコミュニケーションに過度に壁を感じることは少ない、という印象を述べる回答が多かった。また、上記①のとおり、部長級以上の幹部職員のコミュニケーションの風通しが良くなったことで、部長まで上げれば部長同士で話をつけてもらえることも多く、その結果、間接的に部署間のコミュニケーションが取りやすくなったように思う、との回答もあった。

もともと、とりわけ部署間のコミュニケーションでは、関係しそうな部署に宛てて広く情報共有のメールが送られる傾向が強いため、重要度も自身の業務との関連度もはっきりしない大量のメールが毎日届いており、それらのメールを読むためだけに時間が割かれ、現場確認等の業務が圧迫されている、という回答が多くみられた。

また、福島第一では、2020年にプロジェクト遂行型組織への組織改編が行われているところ、この組織改編に対しては、それまで部署間で「縦割り」になっていたプロジェクト単位の課題についてより円滑にコミュニケーションを取れるようになった、といった回答が比較的多かった一方で、以前は同じ部署内で行っていた業務がプロジェクト間やセンター間で分割されたことで「横割り」の壁が生じている面もある、といった回答もみられた。

③ 「志」に基づく一体感醸成の取り組みについて（柏崎刈羽）

柏崎刈羽における「志」の作成を含めた一体感醸成の取り組みについては、発電所長を筆頭とした幹部職員が現場との間で積極的に対話を続けていることで、幹部が現場と同じ目線で考えてくれているという実感が生まれている、現場からの意見を踏まえた改善等が実際に行われるようになってきたと感じており、そうしたフィードバックを通じて発電所への帰属意識がより強まっているように思う、車座対話などのオフィシャルな対話の機会だけでなく、所長や幹部があいさつ運動に率先して取り組んでいたり、社内ネットワークのブログで業務とは直接関係のない日々の雑感などを発信していたりするのを目にすることで、幹部がより「顔が見える」ようになり、職場全体として業務上のコミュニケーションを取りやすい雰囲気に繋がっているように思う、といった肯定的な評価を述べる回答が多く聞かれた。

また、「志」の内容についても、内容としてはごく当たり前のことばかりではあるが、むしろ当たり前のことを当たり前のこととしてできるようになることが社会からの信頼に繋がっていくと思うので、「志」の形で目に見える形で共有することは意味があると思う、といった肯定的な回答が多かった。

その一方で、過去にもこの種のスローガンがまとめられたことはあったが、いつの間にか忘れ去られている、「志」はそうならないようにしっかり引き継いでいってほしい、といった回答もみられた。

④ 協力企業とのコミュニケーションについて

協力企業との関係については、かつては協力企業に対して居丈高な態度で接する職員も少なからずいたが、現在はそのような事象はほとんど目にしない、協力企業は、安全の向上という共通目標を協力して目指す不可欠なパートナーと考えている、という回答が一様にみられた。その上で、協力企業との業務上の関係が強い部署からは、協力企業の責任者クラスと定例的なコミュニケーションの機会を設けるなどして相互理解に努めるようにしている、といった回答が多くあった。また、PP 事案を受けて、特にセキュリティ部門の部署から、セキュリティに関しても上記で述べた協力企業との間のパートナー意識が強まった、という回答があった。

もともと、協力企業との間では、現場で実際に作業にあたる一人ひとりの作業員にまで安全意識を高いレベルで共有することの難しさを指摘する回答が一定数みられた。この点については、作業の現場に可能な限り実際に赴き、現場の作業員と安全上の留意点を現場の状況を踏まえて具体的に共有するようにしている、といった回答も多く聞かれたが、中間層が不足しており、若手職員と協力企業の現場の作業員とのコミュニケーションを組織としてフォローし切れていない面がある、との回答もみられ、特に、作業員の人数も多く、人員の入れ替わりも激しい傾向にある福島第一では、協力企業との間の意識の共有に課題意識を持つ職員が多い傾向にあった。

(4) セキュリティーについて

柏崎刈羽、福島第一及び福島第二を通じて、PP 事案そのものについては、他人の ID カードを勝手に使うなどあり得ないことで、信じがたい、といった受け止めを示す回答が一様にみられた。

その上で、PP 事案を受け、セキュリティの重要性や ID カードにより身分を明らかにするといった基本動作の重要性等が改めて発電所全体で

強調されるようになったことで、セキュリティーについてはセキュリティーの担当部署が守ってくれるもの、といった意識が、自分自身も当事者としてセキュリティーを守らなければならない、といった意識に変化した、警備担当者等に対しても、一方的に警備されているという意識ではなく、セキュリティーという共通の目標に向かってお互いに必要な業務をしている、という意識が強まった、といった回答が、柏崎刈羽のみならず、福島第一及び福島第二でも多くあった。また、それまで個室で業務を行っていたセキュリティー担当部署が同じ執務スペース内で業務を行うようになったことで、文字通り「壁」が取り払われてお互いに顔を見ながら業務を進められるようになり、セキュリティーに対する当事者意識をより強く共有できるようになった、という回答も多く聞かれた。

もともと、セキュリティーの分野では、業務の特性から情報の秘匿が求められることは理解できるが、セキュリティーの観点から必要、という以上に理由の説明がないままルールが示されることもあり、なかなか腹落ちしにくい、といった回答もあった。

他方、セキュリティーに関しては、心構えや基本動作といったレベルを強調するのではなく、まずは穴を作らないような設備面での対策（生体認証等）を進めるべきではないか、といった回答も一部にみられた。

また、福島第一では、PP 事案を受けて ID カードを施錠保管する設備が新たに導入されるなどの環境の変化があり、職場内でセキュリティーについて議論をする機会も増えたが、セキュリティーに対する意識自体には大きな変化を感じない、との回答が、少数ではあるものの、柏崎刈羽及び福島第二と比較して多い傾向にあった。

(5) カイゼン等について

① 取り組みに対する受け止め、進捗状況等

カイゼン等に対しては、その必要性については一様に理解がなされているようであるが、カイゼン等の実際の進捗状況については、柏崎刈羽、福島第一及び福島第二を通じて、部署間で相当のバラツキがあることがうかがわれた。

インタビューで紹介のあったカイゼン等の事例としては、会議体の削減や運営方法の見直し（運営や記録作成の方法の標準化、ウェブ会議システムの活用等）や事務手続の電子化に関するものが比較的多く、それ以外にも、ルールや設備の見直しにわたるもの等も一定数みられたが、いずれの場合も、カイゼン等が進捗していると考えている部署では、カイゼン等によって実際に業務負担を削減できたという実

感が部署内で共有され、それが次のカイゼン等のインセンティブになる、という好循環が生まれつつあるようにかがわれた。

これに対し、カイゼン等がまだまだ十分進捗していないと考える部署では、カイゼン等をすれば中長期的にはメリットがあることは理解しているものの、短期的には日常業務に加えてカイゼン等にまで取り組む人的余力がない、といった受け止めを示す回答が多くみられた。また、全体的にカイゼン等の成果として作業時間数の削減等が注目される傾向にあり、そのような成果が出るような課題が自部署では見つからない、といった回答もみられた。

さらに、負担の大きい本質的な「なくす」「減らす」ではなく、周辺の「変える」に飛びつく傾向がある、その結果、効果の実感も薄く、達成感も得にくくなっている、という悪循環を指摘する回答や、自部署の業務を他部署に引き取ってもらうことで作業時間を減らしたとする例がある、カイゼン等の目標として上から示される数字が高すぎる場合、見せ方で取り繕う傾向になっている、といった回答もあった。

また、せっかくカイゼン等で業務時間を減らしても、これまで手つかずだった業務がまた優先順位を付けずに降ってくるだけで徒労感がある、との回答もあった。

また、協力企業とともに行う業務については、協力企業のやり方を尊重する必要もあるため一方的にカイゼン等を進めるのは難しい、そもそもカイゼン等によって依頼する業務が減ると協力企業に受け止められてしまい協力が得にくい、といった問題を指摘する回答もあった。

② 安全との関係

カイゼン等と安全の関係については、インタビュー対象者からは、一様に、発電所の業務においては、あくまでも安全を確保し向上させ続けることが大前提であって、カイゼン等によって安全を損なうことは許されない、との理解が述べられ、カイゼン等を安全に優先させることを許容する趣旨の回答は皆無であった。

むしろ、安全最優先の発想が強固であるがゆえに、特に既存のルールや設備の見直しについては、ルールや設備はいずれも過去に何らかの安全性の観点から検討の上導入されたものである以上、見直しを行うことで仮に将来何らかの安全上の問題が生じるようなことになっては取り返しがつかないという不安があり、そこまで現場で踏み込んで決断するのが難しい、あるいは、自部署においては見直しの決断に

至っても、そのルールや設備に関係する他部署から異なる視点に基づく安全上の懸念が示されることも少なくなく、意見の集約に多大な労力がかかる、といった回答も少なからず聞かれた。

2 部長級

(1) 安全意識・安全文化について

部長級においても、発電所の業務において最も優先すべき事柄は原子力安全であり、原子力安全を自らの手で守り、高め続けていくことが自らに課された最低限の責務である、といった基本的な考え方に異論を述べる者はみられなかった。

とりわけ、部長級においては、福島第一原子力事故後、福島第一での事故対応に直接従事したり、そのサポートに当たったりした経験を有する者が多いこともあり、自らの世代の経験したことを様々な機会で積極的に部下に伝えていくことが、原子力安全に対する当事者意識や危機感などを組織として継承していく上で不可欠であると考えており、実際にそのような発信に努めている、といった回答も多くみられた。さらに、今後は、福島第一原子力事故についてこれまで何度も話を聞く機会があった層がマンネリに陥ることのないよう、単なる経験の伝承の繰り返しにとどまらない工夫をしていく必要がある、といった問題意識を述べる回答もあった。

また、原子力安全と現実の業務との関係については、原子力安全というものを抽象的に捉えるのではなく、自分たちの発電所や担当業務が原子力安全に関しどのようなリスク・課題に直面しているのかというレベルに日々落とし込んで考え、対応する必要があると考えている、との趣旨の回答が多くみられた。

例えば、柏崎刈羽においては、原子炉の起動までのプロセスを安全に遂行するだけでなく、安全な状態を維持して運転を継続するというプロセスまで見据えて原子力安全を捉える必要がある、起動までの事前準備を徹底することはもちろんのこと、起動後も、何かが起きたときには即対応できるという基本的姿勢を常に持ち続けることが重要と考えている、といった回答が多く寄せられた。

また、福島第一においては、事故後の「火事場」の状態を徐々に脱し、トラブル・災害を少しでも起こさないことにサイト全体として重点を置いて取り組む段階になっている、という現状認識を述べる回答が多く、特に、現場の協力企業の作業員の入れ替わりが激しい部署においては、現場での安全意識を一定の水準以上に保つことが大きな課題である、との回答が多くみられた。

さらに、福島第二においては、福島第一原子力事故以来長期間向き合ってきた「安定した状態を保つ」というミッションに加え、廃止措置のプロセスが動き出したことを踏まえ、これまで以上に他の発電所・他の電力会社などから良い考え方を取り入れるなどして、自分たちの安全意識を変化に適応させていく必要がある、といった回答がみられた。

GM・TL 級からも多く指摘のあった CR・OE 情報の共有の取り組みについては、すぐに不具合が直ったから情報を上げる必要はない、という発想ではなく、小さい話だと自分たちでは思っているでも社会の目からはそうは見えないこともあるし、小さい話のうちに組織として不具合の情報を共有・蓄積することで傾向分析や再発の有無の検証などに役立てられるのだから、結局は自分たちのためになる、といった周知啓蒙を繰り返したことで、取り組みが徐々に浸透してきたように感じる、といった受け止めを述べる回答が多かった。

他方、安全に関する課題としては、とりわけ机上作業でのヒューマンエラーや、原子力安全のコアから離れた部分（書類管理等）でのルールの逸脱がなかなか減らないことを挙げる回答が比較的多く、これらについては、現場仕事については作業環境の整備やエラーを検知するノウハウの伝承などによって着実にヒューマンエラーが減ってきていることから、机上作業についても同じような取り組みが必要だと思う、といった回答や、原子力安全のコアから離れた部分であっても社会的な影響が大きいことをもっと教え込む必要がある、といった回答があった。

また、原子力安全のためであれば徹底的な対応を取ることがとにかく優先され、しかも一度取った対応を止めるという話にもなりにくい傾向があり、その結果、要求事項が積み上がっていくばかりの現場では閉塞感もある、経営層による優先順位付けが重要だと思う、といった回答もあった。

(2) 技術力について

技術力、特に緊急時の対応に関する技術力については、部長級においても、GM・TL 級と同様、これまで積み重ねてきた訓練等を通じて着実に上昇してきている、との意見が大部分であった。

その上で、訓練については、緊急時に現実求められる対応が何かを現場レベルで洗い出して対応力を高める訓練をしていく必要がある、など、取り組みの一層の深化の必要性を指摘する回答も多くあり、発電所全体で実施する訓練や個々の部署内で実施する訓練だけでなく、現場レベルの発案で、緊急時に連携対応が求められる複数の部署が共同して行う形態の訓練にも取り組み始めている、といった回答もあった。

技術力に関する組織的な課題としては、柏崎刈羽、福島第一及び福島第二を通じ、長期的な技術の伝承を挙げる回答が多く、今後の労働人口の減少等を踏まえると、人的資源がこれまで以上に乏しくなることは確実であり、ベテラン層が残っている今のうちに技術伝承の仕組みを作っておかないと取り返しがつかなくなる、という危機感が広く共有されていることがうかがわれた。また、この点については、若手職員の指導役を部署内のベテラン職員全員で担当し、日々の業務の進め方などを抜けなくフォローするようにしている、といった実践例を紹介する回答もあった。

また、技術伝承の面でも、技術力の向上の面でも、AIなどの新しい技術を積極的に活用していくことが不可欠だが、東京電力はこの点が組織的に弱い、との懸念を述べる回答もあった。

柏崎刈羽における運転に向けた準備については、GM・TL級と同様、設備面でも技術面でも準備が進んでいる、との受け止めを述べる回答が多かった。

一方で、心構えの面では、運転中のプラントでの業務経験のない世代では運転中のプラントで仕事をするにあたって必要な身構え方や感度などがどうしても身に付いていないと思うので、この点は経験のある上の世代が寄り添って繰り返し伝承していく必要がある、テキストを読んで学習するだけでなく、現場でプラントの実物を見聞する経験をできるだけ積ませる必要がある、といった回答が多く寄せられた。

また、組織的な課題としては、人的資源が限られる中、運転中に必要となる宿直体制を回し続ける負荷の大きさ、特に、絶対的な人数が限られるため高頻度で宿直を担当することにならざるを得ない管理職の負荷の大きさに対する懸念を指摘する回答も少なからずあった。

(3) コミュニケーションについて

柏崎刈羽、福島第一及び福島第二を通じ、組織内の円滑なコミュニケーション環境を整えることは管理職の使命である、タテ・ヨコ問わず、管理職が自ら率先してコミュニケーションを取ることで組織全体のコミュニケーションを底上げしようと努力している、との回答が広くみられた。

また、円滑なコミュニケーションのためには、互いを理解し、信頼し合う関係性を築くことが不可欠の前提である、という理解も広く受け容れられているようにうかがわれ、とりわけ部長級以上の層ではこうした相互理解・信頼が相当高いレベルで形成されつつある、との受け止めを述べる回答も多かった。

さらに、柏崎刈羽においては、あいさつ運動などの取り組みによって所内の雰囲気明るくなり、コミュニケーションが活発になった、との受け止めも多く聞かれ、全体的にコミュニケーションが底上げされたことで相対的にコミュニケーションが弱い箇所が所内で浮き彫りになってきたことから、今後はそのような箇所への個別のフォローにも力を入れる必要がある、との回答も多くあった。

他方で、職場全体として、決まったことはきちんとやるが、それ以外には関心を持たないという雰囲気が昔より強くなった気がする、との回答もあった。

部署内のタテのコミュニケーションについては、良くない情報ほどためらいなく報告してもらえようような信頼関係を部下との間で築くよう特に心掛けている、との回答が広く共通してみられ、例えば、良くないことに気付いたときには立ち止まって報告する、という姿勢の重要性を日ごろから強調するようにしている、できるだけ若手職員に報告の機会を与えてコミュニケーションの成功体験を積み重ねるようにしている、「上手くいったあたり前、上手くいかないと怒られる」と部下が思い詰めないよう、上手くいったことは積極的にほめ、上手くいかなかったことは自分自身も含めて部署全体でフォローするようにしている、などといった工夫も数多く紹介された。

他方で、部署内に存在する様々なレベルのタテの関係（例えば、GM と TL の関係や TL と一般職員の関係など）を個別的に見ると、相互理解に基づく信頼関係の構築が十分でない場合もあり、管理職としては気を付けてフォローするようにしてはいるものの、部署の業務内容や繁忙度、個々人の価値観や性格など多様な要素が影響することから、決まった解決策があるわけではなく、難しさを感じることもある、といった率直な感想を述べる回答もあった。

部署間のヨコのコミュニケーションについては、柏崎刈羽、福島第一及び福島第二を通じ、部長級同士では上記の相互理解・信頼関係を前提としてかなり密接なコミュニケーションが取れており、そのこと自体、組織全体として部署間のコミュニケーションに対する遠慮やためらいの低減につながっていると思う、現実問題として、多忙な部署間でコミュニケーションを取る場合など、どうしても上手くいかない局面も生じることがあるが、そのような場合も、最終的に部長級同士で話をすれば解消できる状況になっている、との回答が多く寄せられた。

他方、東京電力では全体的に会議自体の拘束時間も長く、会議の準備のための資料も膨大で、資料の作成にも読み込みにも時間がかかる傾向にあるが、近年はこの傾向が加速している、といった回答や、部長級を

中心とする管理職にコミュニケーションが集中する結果、管理職自身の負荷が大きくなり、そのことによってかえってコミュニケーションが阻害される状況も生じている、とのジレンマも多く聞かれた。各部署から小さい話であっても様々な情報が部長級の会議まで上がってきて議論されるようになり、それ自体は良いことなのだが、その分、会議の時間が長くなってなかなか自席に戻ることができず、部下とのコミュニケーションの時間が圧迫されてしまい、時間外まで部下を待たせていることも少なくない、といった悩みを吐露する回答もあった。

第3 考察及び所見

1 安全文化・安全意識について

(1) 安全意識の変化

発電所の現場の職員における安全意識は、福島第一、福島第二及び柏崎刈羽を通じて、原子力安全の観点でも、それに関係する作業安全などの観点でも、福島第一原子力事故前と比較して大きく向上していることがうかがわれる。この背景には、福島第一原子力事故時に厳しい状況を目の当たりにしたことによって個々の職員の安全意識が質的に大きく変化したこと、そして、当時の経験が世代を超えて伝承されていることはもちろんのこと、福島第一原子力事故の反省をも踏まえた安全意識の組織的な向上のための各種の取り組みが継続的に行われてきたことが寄与しているものと考えられる。

特に、近時各発電所で意識的に行われるようになったCR・OE情報の共有の取り組みは、他部署において生じた安全に関する問題事象等を分析し、それを自部署における安全の向上に活かすというプロセスを組織全体で習慣化するという観点でも、また、安全に関するネガティブ情報については組織内で迅速に広く共有するのが当然であるという意識を強化する観点でも、安全意識の向上に良い影響をもたらしていると考えられる。

(2) 安全意識のゴール

改めて述べるまでもなく、安全にゴールはあり得ず、常に、各自の業務に伴う具体的なリスク・課題を踏まえ、かつ、その変化に適応しつつ、レベルの向上を目指して不断の努力を続けるべきものである。したがって、安全意識に関する上記の状況は決して到達点と捉えるべきではなく、今後も組織を挙げて安全意識の向上のための取り組みを自発的に継続することが求められる。

こうした観点からしても、一部とはいえ、規制基準（ルール）を充足

している状態のみをもって安全性が確保されているといった捉え方を示す職員が存在することは懸念点として指摘する必要がある。こうした規制基準の充足をもって安全が達成されたとも取れる受け止めや、先で触れた、安全最優先のあまりカイゼン等の決断が難しくなっているといった状況は、PP 事案の深層要因等として指摘された点（規制庁の指摘以上の対応を行わない、リスク認識の弱さ・現場実態の把握の弱さ・組織として是正する弱さ等）とまさに共通するところであり、現場の一人ひとりの職員に対してこうした組織の抱える弱点を周知し、自分ごととして捉えさせるための努力が不足していることをうかがわせるところである。

また、書類管理等でのルールの逸脱やヒューマンエラーがなかなか減らない、との指摘についても、十分に留意が必要と考えられる。こうした事態が生じている背景には、原子力安全のコアに近い（と考えられる）ルールの遵守や現場作業でのエラーの防止を優先させるあまり、それ以外のルールの遵守等に手が回らなくなっている、といった状況（あるいは思い込み）が存在するよううかがわれる。原子力安全のコアに近いか否かにかかわらず、ルールが確実に遵守できているかどうかを確認し、現実にそぐわないルールは見直す、というプロセスを組織全体で常に回し続けることが不可欠である。

(3) 緊張感

柏崎刈羽の運転に向けた準備が進捗している直近の状況等も受けて、柏崎刈羽のみならず、福島第一及び福島第二においても、もはやミスや不具合等は許されない、といった緊張感が強まっていることがうかがわれる点も、注視が必要である。もちろん、個々の職員や各部署が組織全体の目標に向かって責任感と緊張感をもって業務にあたることは重要であるが、こうした責任感や緊張感が過度に強まると、心理的安全性の低下につながり、ミスや不具合等に関する情報の隠ぺいや共有の遅れ、ひいてはミスや不具合等の存在そのものを認めない組織風土（安全神話）が生じる要因ともなり得る。ミスや不具合等の発生を防止するためには、個人の注意や努力のみに依存することなく、ミスや不具合等を起こさない物理的・心理的環境の整備に組織としてあたることが不可欠であり、とりわけ経営層においてはこれらの点を十分に留意し、組織全体をバランス良くリードすることが求められる。

(4) セキュリティーに対する意識

セキュリティに関しては、柏崎刈羽のみならず、福島第一及び福島第二においても、PP 事案の反省等も踏まえ、セキュリティに対する当事者意識が発電所の現場の職員に共有されつつあることがうかがわれた。また、PP 事案の原因究明及び対策において指摘されている組織内の風通しの悪さや現場重視の姿勢の弱さといった点についても、柏崎刈羽、福島第一及び福島第二を通じ、各部署での振り返りと改善の取り組みが行われていることがうかがわれた。

もっとも、セキュリティに対する意識や対策の優先順位についての受け止めなどについては、なお組織内に一定のバラツキがあることがうかがわれ、経営層においては、PP 事案やセキュリティそのものを自分には関係ないとみる意識が組織内に広がることのないよう、引き続き十分な配慮が求められる。

(5) 経営層等の役割

経営層から現場に向けて安全に関するメッセージが積極的に発信されている点については、総じて、現場からも好意的に受け止められ、現場の安全意識の向上に寄与しているといえることができる。

引き続き、経営層と現場の双方向のコミュニケーションを通じて、メッセージの内容が現場の業務の実情や職員の問題意識等と乖離しないよう努めることが重要である。また、一部にはバラバラ感や過剰感をもって受け止められている面もあることから、個々のメッセージの内容を改めて体系的に整理して統一感を高めたり、組織内で共有すべき内容を端的に絞り込んだりといった伝え方の工夫も、より一層期待されることである。

2 技術力について

技術力、特に緊急時の対応については、訓練によって技術力と心構えの両面において向上しているとの実感が広く組織内で共有されていることがうかがわれる。今後とも、こうした実感が油断につながることはないよう、また、客観的な技術力等の向上に資するだけでなく、参加する現場の職員にとって納得感や達成感が失われることのないよう、訓練については、シナリオ、内容、頻度等あらゆる局面で組織的に見直しを継続する取り組みが重要であるところ、現場からの発意で新たな形態の訓練が行われるようになっている点などは、こうした取り組みが組織の文化として根付きつつあることをうかがわせるものとして積極的に評価すべきところである。

また、柏崎刈羽においては、運転に向けた設備面での準備の進捗とともに、技術力の面でも対応が相当程度進んでいることがうかがわれる。運転中のプラントで仕事をするにあたっての身構え方や感度などについても、運転経験のある職員が少数に限られるという現実を踏まえ、心構えの伝承や現地現物での経験の蓄積といった取り組みによって底上げを図る必要性が組織全体で共有されているものとうかがわれ、今後もこうした取り組みを継続することが重要であると考えられる。

他方、技術力については、その担い手である人的リソースの不足の問題を避けて通ることはできず、この点は、今後の労働人口の減少等を踏まえると、協力企業も含めた発電所全体の喫緊の課題と考えられる。技術伝承を速やかに計画的に進めるとともに、AI等の新しい技術についても積極的活用が求められるところであり、この点については、他電力会社等の外部の事例も参考にしながら、経営層が意識的に経営資源を配分することが必要と考えられる。

3 コミュニケーションについて

(1) コミュニケーション環境全般

組織内のコミュニケーション環境については、全体として以前より風通しが良くなったという共通認識ができつつあるようにうかがわれる。これは、経営層や幹部職員が組織内のコミュニケーション環境の維持確保を自らにとっての重要な課題として位置付け、部下と「顔の見える」関係性を自ら積極的に築くなどしてコミュニケーションの壁を乗り越えようとする姿勢を示していることによる効果が大きいものと思われ、この点は積極的に評価し得るところである。

特に、柏崎刈羽における「志」に基づく一体感醸成の取り組みは、職員の発電所に対する帰属意識を高め、組織内のコミュニケーションをより円滑にするという点でも相当の効果が得られているものと考えられるし、そのような状況においても、達成度は4段階中のレベル1にとどまると自己評価して取り組みの一層の深化に組織的にあたっている点も評価し得るところである。今後は、所長や幹部職員の個性といった属人的要素に依存することなく、この取り組みを発電所における文化として根付かせるとともに、他の発電所へと横展開を図ることが期待される。

もともと、これらの取り組みは、それ自体が目的なのではなく、あくまでも原子力安全を支える発電所組織内のコミュニケーション環境、すなわち、組織内で「危ないこと」「おかしいこと」「いやなこと」を心理的負担なく迅速に共有できるコミュニケーション環境を全員で作り上げていくための取り組みであることを忘れてはならず、以下において

は、こうした意味において十分なコミュニケーション環境が整備されているか否かの観点から考察を述べる。

(2) 部署内のタテのコミュニケーション

各部署におけるタテのコミュニケーション、特に管理職と現場との間のコミュニケーションについては、上記の経営層らの積極的な取り組みの結果、全般的に目詰まりの起こりにくい状況となってきたことがうかがわれた。

もっとも、発電所という大きな組織において、部署内に存在する様々なレベルのタテの関係について信頼関係を維持し、円滑なコミュニケーション環境を確保し続けていくのは並大抵のことではない。とりわけ管理職においては、油断をすれば容易にコミュニケーションの目詰まりが生じ得ることを常に心に留めておく必要があるし、コミュニケーション環境の維持については、個々人の努力や現場レベルでの相互フォローなどに一方的に任せ切りにするのではなく、困難を抱えている職員に対する組織的なサポート（例えば相談窓口の提供や人事上の手当等が考えられるが、これに留まるものではない。）をさらに充実させることも重要であろう。

(3) 部署間のコミュニケーション

部署間のヨコのコミュニケーションについても、発電所長を含む幹部職員同士での相互理解・信頼関係の構築が相当程度進んだことも背景として、過去と比較すれば相当に改善がみられるよううかがわれた。

もっとも、特に現場レベルでは、互いに業務が逼迫している中で他の部署に迷惑をかけられない、などといった発想によって、部署間のコミュニケーションには容易に目詰まりが生じ得る。最終的には部長級同士で話をすれば解消できる、という点も、それ自体はもとより悪いことではないものの、部長級が部署間のコミュニケーションに忙殺されて部署内のコミュニケーションが圧迫されているのは本末転倒の感を否めないところであるし、部署間のコミュニケーションについては部長級に任せておけば良い、などといった当事者意識の欠如が現場レベルに生じるような事態となつては意味がない。経営層においては、これらの点も踏まえ、バランスの良いコミュニケーション環境の維持確保に引き続き努めることが期待される。

(4) コミュニケーションツールの使い方の問題

さらに、コミュニケーションツールの長所と短所を踏まえた使い分け

がなお十分でない面があることも課題として指摘する必要がある。

単に一方的にメールを送るのみでコミュニケーションを完結させようとしてしまう例などはその典型であり、本当の意味で「伝わる」コミュニケーションが行われるよう、「顔の見える」関係性の構築に向けた相互の努力を十分に払うことは当然の前提として、それに加えて、例えば、コミュニケーションツールの活用に関する好事例やノウハウ等を積極的に共有するなど、個々の属人的な判断に依存しないコミュニケーションツールの選択、活用等がより一層行われるような組織的な工夫も求められる。また、日々登場する新たなコミュニケーションツール等についても、その有用性やセキュリティーの面での課題を踏まえ、活用の余地について常に検討を怠らないことが重要である。

また、会議というコミュニケーションツールについても、会議そのものやその準備のための資料作成に時間を取られてそれ以外の業務やコミュニケーションに手が回らなくなるという傾向がうかがわれる。組織全体として「伝わる」コミュニケーションを行うために優先させるべき事柄は何か、後述するカイゼン等の取り組みも含め、組織全体で見直しを継続することが求められる。

(5) 小括

いずれにせよ、コミュニケーションの問題には特効薬のような解決策が存在するものではなく（福島第一におけるプロジェクト遂行型組織への組織改編についても、プロジェクト内部のコミュニケーションの面では一定の効果が出ているとみられる一方で、「横割り」という新たな課題も指摘されている。）、円滑なコミュニケーション環境の実現に向けて組織内の全員がそれぞれの立場で当事者意識を持って取り組むことができるよう、経営層による一層の環境整備に強く期待する。

4 カイゼン及びなくす・減らす・変えるについて

(1) 取り組みに対する受け止め、進捗状況

上記1でも指摘したとおり、安全のための取り組みには終わりはなく、安全性の向上のための業務は恒常的な増加が避けられない（これはセキュリティーの領域においても同様である。）。他方、本格的な人口減少社会の到来等を踏まえると、組織内の人的資源が今後劇的に増加することはおよそ期待し難い。そうすると、カイゼン等を含む業務の効率化に向けた取り組みは、まさに組織の今後の命運をも左右する焦眉の課題として着実な実行が求められるところであって、少なくとも、こうした危機感を踏まえたカイゼン等の必要性そのものについては、既に広く

組織内に共有されているということが出来る。

もともと、部署ごとのカイゼン等の具体的な取り組みについては、既に一定の進捗がみられる部署と、未だスタートラインに留まっている部署とで大きく二極化している状況にあることがうかがわれ、組織的な底上げが強く求められる。

(2) 阻害要因

① 人的余力の不足（不足感）

インタビューにおいては、現場におけるカイゼン等の進捗の阻害要因として、カイゼン等を遂行する人的余力の不足が多く指摘された。

この点については、各部署の絶対的な人的余力の不足の問題はあるにせよ、カイゼン等の取り組みが各部署の「本体業務に追加して」「やらされている」業務と受け止められている限りは、カイゼン等によって本体業務が圧迫されているという現場の感覚を拭い去ることは困難であると思われる。

かかる観点からすると、カイゼン等の取り組みについては、一方的に各部署任せにするのではなく、たとえば、他部署・他発電所での良事例や進捗のためのノウハウ等を組織的に共有するなど、各部署が自律的にカイゼン等に取り組むことができる環境を整える組織的な努力が欠かせないと考えられるし、特にカイゼン等の取り組みに困難を抱えている部署に対しては、カイゼン等の対象業務のピックアップ、具体的なカイゼン等の手法の検討や他部署との調整を含めた実行のプロセスなどを人的にサポートする仕組みを設けること（カイゼン室のような部署を設けるのも一つの手法ではあるが、それに限られるものではないであろう。）なども検討する余地があるように思われる。

また、カイゼン等の取り組みは業務の効率化を目指すものではあるが、単なる作業時間数の削減等といった定量的な目標のみに焦点を当て過ぎると、業務内容等からみてそれらの目標達成が難しい部署にとってはカイゼン等に対する当事者意識を持つことが困難になりかねないことから、カイゼン等の成果の管理にあたっては、たとえば業務の負担感の軽減といった定性的な要素にも十分に目を向ける必要がある。そもそも、カイゼン等によってゆとりが生まれ、業務の負担感が軽減されること自体、カイゼン等に継続的に取り組むモチベーションの重要な源泉になるのであるから、この点は軽視すべきではない。

② 判断の困難さ

阻害要因として指摘の多かった点のもう1つは、カイゼン等を決断す

ること、換言すれば、カイゼン等を実行しても安全性の後退がないと判断することの困難さである。

確かに、これらの判断を専ら個々の部署のレベルで行うこととすると、それぞれの部署としては、自部署の判断により安全性とのバランスを判断するには高度な判断となる（ひいては、他部署による判断に対しても消極的な反応を示すようになる）ことがおよそ避け難いことから、こうした判断については、幹部職員や経営層が積極的に主導して行うことが重要である。そして、幹部職員や経営層による判断に迷いやブレ等が生じないようにするためには、安全性の後退がないとの評価を行うための合理的基準、手法等を組織的に共有することも必要であろう。

(3) カイゼン等における本質的課題

そもそも、東京電力においてカイゼン等の取り組みが焦眉の課題となっている根本的な原因は、これまでの東京電力においては、何か問題が起こった際、対応のために問題の本質や現場実態等について十分な検討を経ることなく新たなルールや業務プロセス等を導入するだけで安心し、その新たなルール等についてその後 PDCA のサイクルを回すこともなく放置してしまう、という行動様式が長年にわたって保持されてきた結果、ルール等が過度に重層化、複雑化してしまっていることにあると考えられ、この点は、PP 事案の深層要因や根本原因と指摘されている「リスク認識の弱さ・現場実態の把握の弱さ・組織として是正する弱さ」とも軌を一にする。

カイゼン等の取り組みは、直接的には、こうした過度に重層化、複雑化したルール等を解きほぐして合理化することを企図したものであるが、より本質的には、カイゼン等の取り組みを継続して行うことによって、そもそも後日カイゼン等が必要になるようなルール等を導入しないようにするためにはどのような手立てが必要か、といった問題の改善に向けた取り組みにつながっていくことが強く期待される場所である。

5 総合的な所感

今回のインタビューを踏まえた総合的な所感として、以下の 3 点を指摘しておきたい。

1 点目は、優先順位付けと PDCA が不得手という東京電力の抱える組織的弱点についてである。

何か事が起きると、取り得る対策をすべて立て、それらの対策をすべて実行しなければならない、という意識が前面に立ちがちで、対策について

優先順位を付けたり PDCA のプロセスを回したりすることが不得手である、という東京電力の組織的弱点については、かねて当委員会としても事あるごとに指摘してきたところであり、「リスク認識の弱さ・現場実態の把握の弱さ・組織として是正する弱さ」との PP 事案の深層要因等の指摘も、着眼点は共通するものと思われる。

それにもかかわらず、今回のインタビューにおいても、以前と比較すれば状況は良くなっているものの、優先順位付けや PDCA の不徹底に起因すると思われる問題が今も様々なレベルで生じていることがうかがわれた。従来の行動様式を根本的に改め、問題が発生した根本原因や、そもそもなぜ自分たちの組織は優先順位付けや PDCA が不得手であるのかという組織の根本的な問題点を突き詰めた上で、それらの結果を組織内の全員に周知徹底し、組織を挙げて改善に努めることが求められる。

2 点目は、個々の業務や取り組みの根源的な意義、ひいては自分たちの組織の根源的な存在意義・使命を組織内で正確に共有することの重要性についてである。

例えば、あいさつ運動などのコミュニケーションの活性化のための取り組みにしても、あくまでも、コミュニケーションを活性化することによって、組織内で「危ないこと」「おかしいこと」「いやなこと」を心理的負担なく迅速に共有できるコミュニケーション環境を全員で作りに上げていくための取り組みである、という根源的な意義を組織内できちんと共有しておかなければならない。

一人ひとりの役職員が、自分の業務や取り組みが何のために行われているのか、それが部署全体、発電所全体、そして東京電力全体の中でどのような位置付けにあるのかを常に「腹落ち」してあたることのできる状態になって初めて、個々の業務や取り組みが所期の効果を発揮することになるし、さらにはまとまりのある組織の形成につながっていく。とりわけ、「火事場」の事故対応の状態を脱しつつある今こそ、廃炉や再稼働といった個々のプロジェクトの目標だけでなく、発電所全体や東京電力全体が社会に対していかなる価値を提供しているのか、そのためにはどのような組織である必要があるのか、といった根源的なビジョンについて、20 年後、30 年後、50 年後といった中長期を見据えて改めて組織全体で議論し、共有することが、個々の役職員の帰属意識やモチベーションを高めるうえで重要である。

3 点目は、これまで積み重ねてきた良い取り組みを組織的な取り組み・文化として定着させることの重要性についてである。

福島第一原子力事故後 12 年余りの取り組み、特にここ数年の発電所長ら経営層による取り組みを経て、組織全体では様々な面で良い方向への変化

が認められるが、今後は、これらの取り組みを属人化させることなく組織的に取り組み、サステイナブルな制度・仕組み・文化として定着させていくことが重要である。

とりわけコミュニケーションに関する取り組みは、経営層や管理職の個性が反映する面があることは否めないが、これまでの良い取り組みを断絶させることは許されず、定着させるための工夫が強く求められるところである。

一連のインタビューにおいては、GM・TL 級からも、部長級からも、厳しい環境下でそれぞれの担当業務に誠実に向き合っていることが感じられた。こうした現場の職員の真摯さや責任感は、東京電力にとっての貴重な財産である。経営層においては、東京電力がその持てる力を結集し、真に社会から信頼される会社となるため、今後もさらなる努力を継続することを期待したい。

以 上