

「当社原子力発電所における自主点検作業にかかる不適切な取り扱い等に対する再発防止対策の実施状況」の概要

1. 本報告書の目的・特徴

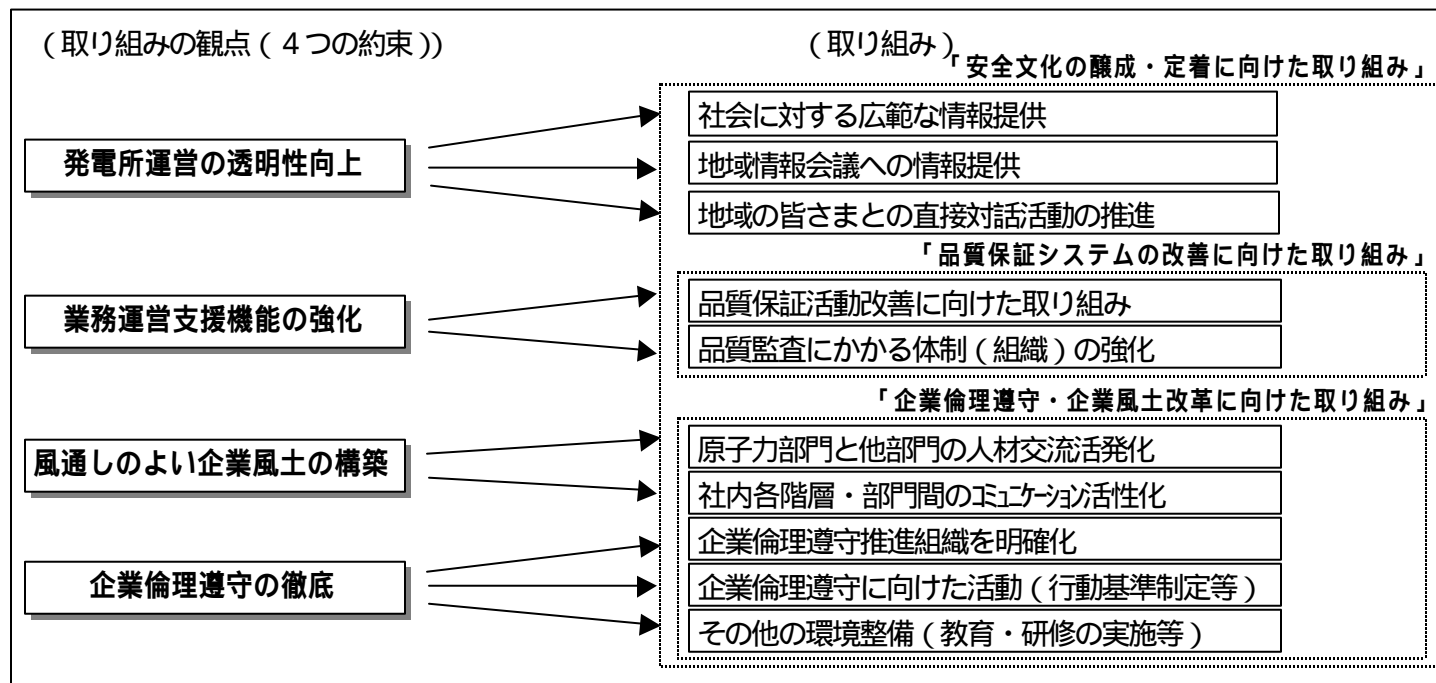
当社は昨年 10 月に経済産業大臣より今年 3 月末までに再発防止対策の具体的進捗状況を報告するよう指示を受けました。本報告書は、この指示に基づき、国への報告としてまとめたものです。

- 平成 14 年 10 月 1 日付経済産業大臣発「原子力発電所における自主点検作業記録の不正等の問題について」(平成 14・10・01 原第 1 号)

本報告書は、当社原子力についての一連の不祥事の原因や背景を次の 3 つに集約し、それぞれに対応する再発防止対策の現状を述べています。

- 品質保証システムの問題
- 企業倫理遵守・企業風土の問題
- 安全文化の醸成・定着の問題

2. 「4 つの約束」との関係



3. 本報告書の概要

1. 品質保証システム改善に向けた取り組み

問題点:

原子力部門の品質保証に関し、トップマネジメントの関与等、全般的に権限と責任が不明確
業務遂行にあたっての基本ルールを定めた規程・マニュアル類の整備が不十分。個人・組織の裁量頼み
PDCAのうちCAにかかる規定が不十分で継続的改善を行う仕組みが不明確
品質保証的な考え方(QAマインド)の組織・個人への浸透が不十分
他部門からのチェック機能が不十分

改善点:

(1) 品質保証活動の改善

- 品質保証の推進体制の明確化
 - 「原子力品質保証基本計画書」を制定し、品質保証の権限と責任を明確化
- マニュアルの整備
 - ISO 認証機関による評価、規制当局からの指摘事項を順次反映、「不適合管理マニュアル」を制定。発電所内横断組織「不適合管理委員会」で不適合情報を共有・活用
- 品質保証にかかる教育・研修の強化
 - QAマインド浸透に向けて、発電所長から担当者に至るまで、品質保証にかかる教育・研修を実施(15年度から)

(2) 品質監査にかかる体制(組織)の強化

- 原子力部門から独立した社内監査組織「原子力品質監査部」およびそれに所属する「品質監査部」を設置
 - 原子力部門と原子力部門以外の部門の人材をバランスよく配置、社外人材の登用
 - 監査結果は、随時社長、原子力本部長、原子力発電所長に報告
- 社外委員で構成され、原子力安全、品質保証について審議を行う「原子力安全・品質保証会議」を設置

2. 企業倫理遵守の徹底・企業風土改革に向けた取り組み

問題点:

「東京電力企業行動憲章」(平成 9 年)、「風土改革のための 5 つの提案」(平成 11 年)などに取り組むも、継続的理解活動の不足、推進のため社内体制の未整備などにより、社員の問題意識への訴求が不十分
安定供給への過剰な意識が、不正行為に至った原因のひとつ
固定的な人事異動により、原子力部門の同質化と他部門に対する閉鎖性を生み、経営層を含む他部門からのチェックが十分機能しない背景につながる
原子力部門内の部門毎にも同質性と閉鎖性があり、安全性についても独善的な判断を行うに至る

改善策:

(1) 企業倫理遵守の徹底

経営管理面での位置づけ

- 経営層自らの継続的コミットメントの下で各組織の業績目標として明確化。経営課題として明示
- 推進組織の明確化
 - 社外有識者を加えた「企業倫理委員会」設置、企業倫理相談窓口の開設、人的ネットワーク構築
- 企業行動憲章の周知、企業倫理行動基準の策定
 - 「企業倫理遵守に関する行動基準」原案を社内にし、小グループ討論などを通じて策定
- その他の環境整備
 - 社内法務部門の体制強化、企業倫理遵守徹底に向けた教育・研修・社内広報

(2) 風通しのよい企業風土構築

社内各階層・部門間のコミュニケーション活性化

- 経営層が原子力発電所を含む各店所・第一線事業所を訪問して直接対話を実施

原子力部門と他部門との人材交流活発化

- 管理職キャリアパスとしての他部門への異動、若手社員(入社 3 年以内)に対する営業第一線職場での研修
- 原子力部門内外の情報流通活性化
 - 「不適合管理委員会」や今後の組織改編において、原子力部門内外の情報流通を活性化

3. 安全文化の醸成・定着に向けた取り組み

問題点:

- 原子力安全に取り組む当社の姿勢、風土等(安全文化)の醸成・定着が不十分であったと認識
 - 「(自分たちが考える)安全性さえ確保していればよい」とする意識が繰り返しなされた
 - 安全よりも電気の安定供給を優先した

改善策:

(1) 安全を最優先する経営姿勢の表明

- 安全最優先を賞揚している「東京電力企業行動憲章」の周知徹底、安全最優先を指示した社長メッセージの発信

(2) 安全文化向上を推進する組織の設置

- 15 年度内の組織改編に際して、安全文化向上を推進する組織設置を検討

(3) 現場社員(発電所所員)の士気と誇りの高揚

(4) 情報公開による透明性の確保

- 発電所地域情報会議設置を立地自治体を中心となって実現

(5) 報告する文化の醸成(組織内外の風通しのよさ)

(6) 謙虚に学ぶ(「他に学ぶ」、「失敗に学ぶ」)文化の醸成

(7) 常に問い直す批判的精神、習慣(Questioning Attitude)の醸成

(8) 業務実施状況をモニターする仕組みの構築

- 安全にかかる業務の実施状況を客観的に見る仕組みを構築し、独善的判断に陥ることを防止
 - 「原子力品質監査部」、「品質監査部」、「原子力安全・品質保証会議」の設置