

新体制にあたり

当社は、福島原子力事故に対する深い反省のもと、安全に対する過信とおごりを一掃し、ゴールを定めることなく、絶えず原子力安全を高め続ける決意を新たに、2013年3月29日に「福島原子力事故の総括および原子力安全改革プラン」をとりまとめ、原子力安全改革に取り組んでいます。

6月23日に経営陣の交代に際し、「新体制の経営方針」を発表しました。「ひらく」、「つくる」、「やり遂げる」の3つの合言葉は、原子力安全改革においても共通の合言葉です。当社は、これまでの丁寧さを欠いた情報発信や、原子力事業、新座洞道火災、さらには託送料金の請求遅延などへの対応において、お客さま目線、社会目線の不足により、社会の不信感を招きました。こうした反省を踏まえ、「安全最優先」、「地元本位」、「顧客体験」を普遍の理念とする企業文化に改め、「社会や顧客の視点を持って、組織をひらき、社会のみならずからの信頼を得たい」と考えています。当社は、まだ多くの課題を抱えています。改革・改善をより一層加速させるために、社内の責任と権限をさらに明確化し、意思決定のあり方など、ガバナンスの強化とコミュニケーションの改善に取り組みます。

体制は新しくなりましたが、私をはじめ新経営陣は、「福島原子力事故を決して忘れることなく、昨日よりも今日、今日よりも明日の安全レベルを高め、比類なき安全を創造し続ける原子力事業者になる」という不変の決意のもと、原子力安全改革を推進してまいります。



代表執行役社長
原子力改革特別タスクフォース長
小早川 智明

福島第一廃炉事業の進捗状況



1号機 建屋カバー 柱・梁の取り外し完了 (5月11日)



米国エネルギー省 ベリー長官によるご視察 (6月4日)
[左: 廣瀬社長 (当時)、右: ベリー長官]



3号機 燃料取り出し用カバー搬入 (6月27日)



3号機 燃料取り出し用カバー
完成イメージ



3号機 原子炉格納容器内部確認用
水中遊泳式遠隔調査装置 (ROV)
画像提供: 国際炉研究開発機構 (IRD)

1~3号機の使用済燃料プールからの燃料取り出しに向けた作業は着実に進んでおり、1号機は建屋カバー柱・梁の取り外し作業を完了、3号機は燃料取り出し用カバーの設置工事を進めている。

デブリ取り出しに向けた原子炉格納容器内部確認のため、3号機では水中遊泳式遠隔調査装置 (ROV) を用いた調査を開始した (7月19日)。

労働環境改善の一環として、傷病者の救急搬送用ヘリポートを整備 (5月9日運用開始) し、救急搬送の時間短縮を実現した。また、6月20日にはドクターヘリの離着陸訓練を実施した。



ドクターヘリ離着陸訓練 (6月20日)

経営陣と原子力規制委員会の意見交換

第22回原子力規制委員会臨時会議 (7月10日) において、当社川村会長、小早川社長、牧野原子力・立地本部長ら新経営陣が、原子力規制委員会と意見交換を実施した。委員長をはじめ委員の方々から、「福島第一の廃炉事業のリスク低減に対する優先順位付けや主体的な意思決定が見られない」等のご意見をいただいた。今後、委員会に対して、文書で回答するとともに、引き続き現地調査や意見交換などを通じて確認していただく。



スクリーン左: 当社経営陣、同右: 原子力規制委員会委員

安全対策の進捗状況

柏崎刈羽では、福島原子力事故の経験を教訓に、地震・津波に限らず、竜巻、火山、テロ等の外的事象に対する備えについても安全対策を進めている。

6号機および7号機については、新規規制基準に対する設置変更許可申請を2013年9月に行っていたが、140回を超える審査会合を経て、6月16日に補正書を提出した。あわせて、審査会合等で指摘された当社の不備に対する改善活動について総点検報告書を提出し、6月20日の審査会合、6月21日の原子力規制委員会にて、その結果についてご説明させていただいた。

第13回 原子力改革監視委員会

6月5日に第13回原子力改革監視委員会が開催され、デール・クライン委員長からは、

- 東京電力ホールディングスの安全文化は大きく進展し、根付きつつある
- 更に安全文化が特定のリーダーや当委員会の監視に依らずとも組織の隅々にまで浸透し、東京電力ホールディングスのDNAの一部となっていくことを期待したい

といったコメントをいただいた。当社は、協力企業と一体となった原子力安全文化の浸透に努めていく。



(右上から反時計回りに) クライン委員長、櫻井委員、ジャッジ副委員長、姉川原子力・立地本部長 (当時)

原子力安全改革プラン（マネジメント面）の進捗状況

原子力安全改革の取り組み状況に対する原子力改革監視委員会からの提言でもある、改革・改善活動に対する「組織全体としてのベクトル合わせ」を強化するため、その共通の基準となるマネジメントモデルを作成した。あわせて、個々の役割や構成要素ごとに求められる理想的なふるまいをファンダメンタルズとしてまとめ、原子力部門内への理解浸透活動を開始している。

免震重要棟問題への対策の一環として、柏崎刈羽の審査対応に専念している本社原子力部門の担当部署と地域対応を担うコミュニケーション部門との連携を深めるとともに、立地地域のみならず原子力発電に対する不安や当社に対する不信を直接受け止めるため、本社原子力部門管理職が柏崎市・刈羽村における訪問活動、新潟県内各所でのコミュニケーションブース説明などに参加する取り組みを7月から開始した。



組織全体のベクトル合わせを強化するための活動



姉川原子力・立地本部長（当時）による管理職を対象としたマネジメントモデル説明会（6月13日）



組織や個人が、全体の目標や相互の役割について、共通の理解の上で業務を遂行できるよう、マネジメントモデルを作成した（6月22日）。マネジメントモデルは、構成要素（業務分野）ごとに、「目指すべき姿」、「重要成功要因」、「達成度の指標」を明示している。これを全員が参照し、組織や個人が、全体の目標達成に向けて、自業務と他業務の相関を理解し、互いに協働して業務を遂行することで、一体感の醸成と改善活動の加速を図る。

これに合わせて、マネジメントモデルの業務分野に応じた個人や役職の理想的なふるまい（基本行動）をファンダメンタルズとしてまとめ、原子力部門全社員へ配布を開始、理解浸透活動を進めている。各自は、ファンダメンタルズを日々の業務で参照し、管理職は現場観察（マネジメント・オブザベーション）や部下への指導などの場で活用していく。

また、組織間のコミュニケーションを活性化し、組織の縦割り意識を解消するために、若手社員を中心メンバーとした内部コミュニケーションチームを設置した。



安全意識向上のための取り組み



新任執行役研修（6月17日）
【右：小早川社長】

経営層は、原子力の特別なリスクを強く認識し、その責任を負うことを深く自覚しなければならない。新任執行役に対して、原子力安全に関する知識を高めることを目的とした研修を行い、原子力の安全設計、原子力安全のマネジメント、原子力防災を中心に理解を深めた。

原子力安全監視室は、緊急時体制の訓練などを監視した結果、部門横断的業務において優先順位、責任体制、管理方法といった構造的側面からガバナンスの改善を図る余地があると指摘した。



NSAB準備会合（5月29～31日）

海外の優良な原子力事業者にならない、原子力部門トップに対する組織運営やマネジメント全般に対する助言・指導を受けることを目的とする「原子力安全アドバイザーボード（NSAB：Nuclear Safety Advisory Board）」を設置、委員として5名の海外専門家を招聘した。第2四半期からの本格的な活動開始に備え、準備を進めている。

技術力向上のための取り組み



重要な運転経験情報の勉強会（柏崎刈羽）



現場観察のコーチング（柏崎刈羽）



直営作業の技能競技大会（福島第二）

海外の専門家講師とした運転経験情報勉強会や現場観察指導などを通じて、世界標準の考え方や方策を学び、原子力安全を向上させるための力量の充実を図っている。

電動機交換、重機操作などの緊急時における直営技術力向上の取り組みを継続しており、福島第二では、3回目（2015年度開始）となる技能競技大会を実施した。

対話力向上のための取り組み



アルジェンティ教授による
リスクコミュニケーション研修（5月31日）

コーポレート・コミュニケーションの世界的な権威であるダートマス大学のアルジェンティ教授を招聘し、リスクコミュニケーターや広報スタッフを対象とした研修を実施した。「経営トップが優れたコミュニケーターでなくてはならないこと」、「コミュニケーション戦略はシンプルなメッセージで実現すること」等を学んだ。



情報誌「はいろみち」（創刊号）

KPI実績

2017年度第1四半期からデータ採取を開始したところであり、今後傾向監視していく

原子力リーダーの安全意識 : **62.1**ポイント
原子力部門全体の安全意識 : **60.7**ポイント

平常時の技術力 : 年度末に評価
緊急時の技術力 : **97**ポイント

内部コミュニケーション : **65.3**ポイント
外部コミュニケーション : 年度末に評価