



「協力会社との連携に関する特定評価」のフォローアップ概要

2009年2月3日

有限責任中間法人 日本原子力技術協会

1. 経緯

日本原子力技術協会(以下、「原技協」という)は、2007年4月に発生した「再処理工場における燃料取扱装置及び第1チャンネルボックス切断装置に関する耐震計算の誤入力」を踏まえた日本原燃株式会社(以下、「原燃」という)の依頼を受け、同年9月から12月にかけて、「原燃と協力会社との連携に関する特定評価」を行い、改善要望等を提示した。

本報告は、これらの改善要望等に対する原燃の取り組み状況について、フォローアップした結果を取りまとめたものである。

2. 実施期間

2008年7月24日 原燃より取り組み状況の説明と質疑の第1回目
8月7～8日 原燃より取り組み状況の説明と質疑の第2回目
9月29～30日 再処理事業所での最終調査と確認

3. 対象事業所

原燃 再処理事業所

4. 評価者

本フォローアップは、原技協の特定評価結果に対する原燃の取り組みを調査するものであるため、特定評価を行ったメンバーを中心としたチームで実施した。

- ・チームリーダー: 中村民平(理事・業務部長)
- ・チームメンバー

浜田潤、巻上毅司、山本尚和、小林直樹、谷俊二

5. 実施内容

2007年12月の特定評価では、「協力会社との連携に関する改善要望事項(7項目)」を提示した。改善要望の主な内容は、発注業務の管理、協力会社とのコミュニケーション、言い出せる文化・職場風土の醸成、コンプライアンスの取り組み、についてである。

今回のフォローアップでは、原燃からこれらの改善要望事項等に対する取り組み状況の説明を受けた。原技協はそれらの取り組みが確実に進んでいるか、規程類や記録等を確かめるとともに、再処理事業所において原燃社員とのヒヤリング及び現場視察による調査を行った。

6. 実施結果

添付表に示す。

7. まとめ

「原燃と協力会社との連携に関する特定評価」で提示した改善要望等に対し、原燃は全体的に真摯に取り組んでいる。今後の取り組みの継続に関しては、然るべき時期に改めて確認したい。

- (1)「協力会社に発注した業務の管理」については、確実な設計管理の仕組みが構築されている。
- (2)「協力会社とのコミュニケーション」改善のために、様々な方法を取り入れている。さらに、他社の良好事例の調査を行うなど、実効性のあるものを目指している。電力他社でも、試行錯誤しながら進めているのが現状であることを踏まえて、原燃も協力会社の意見・要望を聴取し、改善を更に進めていくことを期待する。
- (3)「言い出せる文化・職場風土の醸成」について原技協は、原燃管理職と現場職員・現場協力会社社員とのコミュニケーションが重要と認識し、管理職が現場へ頻りに足を運ぶことを要望してきた。原燃は、現在、その実践として、「部長職以上の現場パトロール;1回/月以上」を定めるなど、現場重視の意識は改善されている。とは言え、今後も現場観察の重要性は益々高まるであろう。については、管理職は単に現場に出向く回数を目標とするのではなく、現場巡視の観察ポイントを明確にし、観察の結果を改善に結びつける活動を全社的に実施していくことを要望する。
- (4)「コンプライアンスの取り組み」に関して、「行動憲章ガイドライン」を制定中である。早期に策定して、ガイドラインが周知徹底されることを期待する。
- (5)操業開始以降、協力会社の業務は、施設の設計、建設から施設の運用管理にシフトする。このシフトに備え、メーカー社々と協議して事業運営に支障ない体制を作ることを提言したが、原燃は自主性をもって積極的に取り組んでいる。運転部門では予兆管理や運転性向上のテーマに絞った検討をメーカーに委託して、技術の伝承を確実にする計画としている。また、保守部門では、メーカー主体の保守体制から、操業後2～3年を目途に、再処理特有設備についてはメーカー、その他の汎用設備については工事会社へシフトしていく計画としている。安全安定運転を確実に実現できるよう準備を進めることを期待する。
- (6)現在の試運転業務において、不適合事象などが発生しているが、原燃は、何よりも安全確保を最優先して一步一步課題に取り組んでいく必要がある。原燃には、これまでと同様に今後も地道な取り組み姿勢を堅持していくことを望む。また、運転経験や技術的知見は、時間と共に蓄積されるものであり、それらを施設の運営に役立てるべく、今後もプロセスの維持・向上を図っていくことを期待する。

以上

添付表 「協力会社との連携に関する特定評価」のフォローアップ

改善要望（2007年12月特定評価）	取り組み状況	当協会による評価
<p>「協力会社に発注した業務の管理」</p> <ul style="list-style-type: none"> 元請会社への監査を、現状では、保安監査部が実施しているが、業務に精通した主管部署や品質管理部が積極的に参加することが望ましい。 工事を伴わない解析業務については、「調達管理要領」に基づき、チェックと代替方法による検証を行っているが、「設計管理要領」を適用していないので、設計レビューから検証及び妥当性確認記録の管理に至るまでの一貫した管理が、ルール化されていない。安全上重要度の高い解析業務については、業務要領書等への反映を検討することが望ましい。 	<ul style="list-style-type: none"> 「品質監査要領」を改正し、関連部署の監査同行の必要性等について、監査の事前打ち合わせの確認項目とすると共に関連部署が監査に参加している。 「設計管理要領」を改正し、工事を伴わない解析業務など、設計管理が必要となる業務について、「設計管理要領」が適用となる範囲および管理の明確化を図っている。 	<ul style="list-style-type: none"> 確実な設計管理を行うための仕組みが構築されている。
<p>「協力会社とのコミュニケーション改善、言い出せる文化・職場風土の醸成」</p> <ul style="list-style-type: none"> 元請会社、下請会社へのアンケート結果では、業務上の支障はないが、原燃とさらに良好な意思疎通を望む声もある。原燃の意向は隔々まで迅速かつ正確に伝えることは難しいが、元請会社だけでなく、下請会社までのコミュニケーションを心がけて、協力会社全体にわたるマイプラント意識を創り出す活動を日常的に実施してほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> 協力会社とのコミュニケーション活動については、個別訪問対象会社の拡大及び作業班長クラスとの定期連絡会の開催等の改善策の導入による効果とその在り方について検討を進めている。 コミュニケーション改善に関して、原子力発電所等の良好事例の調査を実施しており、今後の計画を検討中。 社内広報検討タスクを設置して検討を行い、元請／下請けの区別ない情報発信に取り組んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーション改善の取り組みは、試行錯誤を伴うのが通常であり、協力会社の意見・要望を常に聴取することが必要。諸活動を業務のPDCAに組み込んで推進し、実効性を上げていくことを期待する。
<ul style="list-style-type: none"> 原技協の職場風土調査によると、一般的に管理職が現場職員とよく話し合ったり、声かけをすることが風通しの良い職場風土とするために重要であるという結果が得られている。現場とのコミュニケーションの重要性を認識して、技術部署の管理職は現場へ頻りに足を運ぶことが望ましい。 	<ul style="list-style-type: none"> 各部門において、現場に出向く回数に関する数値目標を設定した。 原燃自らのアンケート結果では、「現場へ出向く時間がない」ということであったが、2008年度第一四半期に「時間外削減タスク」を立ち上げ、上期現在前年比で時間外を約13%削減し、現場に出向く時間の確保に努めている。 	<ul style="list-style-type: none"> 現場に出向く回数を目標とすることにとどまらず、現場巡視の観察ポイントを明確にし、観察の結果を更なる改善に結びつける活動を全社的に実施していくことを要望する。
<ul style="list-style-type: none"> 言い出せる仕組みの一つの手段として設置している「ダイレクトライン」についての活用状況を吟味検討し、他社で導入している良好事例を参考にして、日常業務での要望・意見を幅広く気軽に言い出せる仕組みにしていくことが望ましい。 	<ul style="list-style-type: none"> 内部申告制度に関して、良好事例の調査を実施しており、今後の計画を検討中。 「気軽に相談できる仕組みの構築」に向けた検討や「業務フロー見える化」による風通しの良い職場風土作りに着手している。 日常業務の要望・意見を話合う場として小集団活動を展開。今年度の会合実施数は、上期において、すでに前年度の実績を上回っている。活動に助言を与える管理職を支援するための「事務局連絡会」を設置するなど、小集団活動の活性化を図っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ヒヤリハットやマイナス情報が上がり易い、また改善提案については迅速にフィードバックすることで提案し易い職場環境作りを期待する。
<p>「コンプライアンス(企業倫理遵守)の取り組み」</p> <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの概念は広範である。社員の共通理解を深めるために、「コンプライアンスとは何か」、「法令・規則等が日常の業務の中で、どの部分に適用されるのか」を常に問い直すことが必要であり、それらを具体的に示すガイドラインを作成し、周知徹底を図ることが望ましい。 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスに関するこれまでの諸活動を結びつけ、経営層主導による、より実効性の高い取り組みとするために社長を議長とする「安全文化推進委員会」を設置し、議論している。 各種大会、講演会を開催し、社員、協力会社を含めた意識向上を図っている。 行動憲章に対する社員の理解をより深めることができるよう、「行動憲章ガイドライン」を作成中。 	<ul style="list-style-type: none"> 「行動憲章ガイドライン」などを通じたコンプライアンスに関する周知の仕方を工夫しようとしていることは評価できる。また、ガイドラインが周知徹底されることを期待する。
<ul style="list-style-type: none"> 品質保証マネジメント会議などで協力会社に対しコンプライアンスの取組みを充実するよう要請している。今後も意見交換を密に行い、元請会社への監査でも適宜確認していくことが望ましい。 	<ul style="list-style-type: none"> 協力会社を含むコンプライアンス活動として、品質保証マネジメント会議や個別訪問などを継続している。 個別訪問の中で、コンプライアンス関連の懸案事項についても意見を聴取し、協力会社と一体となってコンプライアンスの向上に努めている。 	<ul style="list-style-type: none"> 協力会社に対する啓発活動も継続して実施されることを期待する。
<p>「操業後の協力会社の業務のシフト」</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 元請8社と築きあげた信頼関係を維持したままで、今後も必要とする技術支援をスムーズに受ける体制を作ることが重要なこととなることから、試運転まで苦労を経験した優秀な技術者の確保を含め、元請8社と早急によく協議、調整して事業運営に支障のない体制とされたい。 	<ul style="list-style-type: none"> 操業開始後、運転部門ではメーカーの直接的な運転業務の支援を終え、テーマを絞って委託し、保守部門ではメーカーと協力関係を維持しつつ、メーカーの汎用設備保守作業を工事会社へシフトすることなどを計画している。 	<ul style="list-style-type: none"> 運転・保守部門とも操業後の運転に支障のないよう移行することを期待する。