

<別紙>

核原料物質、核燃料物質及び原子炉の規制に関する法律
第67条第1項の規定に基づく報告の徴収について
(日本原燃株式会社濃縮・埋設事業所(加工施設))
(原規規発第1612142号)に基づく報告について

日本原燃株式会社

2017年1月30日

目 次

1. はじめに.....	1
2. 報告徴収事項等.....	1
2. 1 報告徴収事項.....	1
2. 2 経緯等.....	1
3. 対応体制.....	4
4. 事実関係の調査.....	5
4. 1 調査の視点・対象期間.....	5
4. 2 調査の方法.....	5
4. 3 調査対象期間における主な活動.....	6
4. 4 事実関係の調査によって確認された事柄.....	8
4. 4. 1 「事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめた」点について.....	8
4. 4. 2 「事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめたことを見抜けなかった」点について.....	11
4. 5 事実関係の調査から導かれた問題点.....	15
5. 原因の特定.....	16
5. 1 原因の特定方法.....	16
5. 2 問題を引き起こした背景にある要因.....	16
5. 3 今回の事案の原因の特定.....	20
6. 是正措置計画.....	25
6. 1 是正措置計画の決定方法.....	25
6. 2 是正措置計画.....	25
6. 3 是正措置の評価.....	29
7. 今回の問題を踏まえた全社的な取組み.....	30
8. まとめ.....	32

添付資料

- 添付資料－1 報告徴収命令を受けるに至った経緯
- 添付資料－2 事実関係の調査、原因の究明および是正措置計画案の検討体制
- 添付資料－3 事実関係調査で得られた事実等
- 添付資料－4 安全・品質本部および監査室新旧組織図
- 添付資料－5 R C A報告書の提言に基づく改善に係る整理表の変遷
- 添付資料－6 R C A報告書の提言に基づく改善に係る整理表（9/7）と評価書との比較
- 添付資料－7 是正措置および全社的取組みに係る整理表
- 添付資料－8 是正措置に係るアクションプラン
- 添付資料－9 全社的取組みに係るアクションプラン

参考資料 今回の一連の活動における主要な書類
（9月7日、9月13日の整理表、評価書）

1. はじめに

当社は、2016年11月21日から12月9日まで行われた濃縮・埋設事業所(加工施設)の平成28年度第3回保安検査において、極めて重大な問題が確認されたことについて、2016年12月14日核原料物質、核燃料物質及び原子炉の規制に関する法律(昭和32年法律第166号)第67条第1項の規定に基づき、

2. 1 報告徴収事項に示す報告を命じられた(以下、「報告徴収命令」という)。
本報告は、報告徴収命令に基づき実施した、原因究明および是正措置計画の策定について報告するものである。

2. 報告徴収事項等

2. 1 報告徴収事項

報告徴収命令は以下のとおりである。

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめたこと及びそれを見抜けなかったことを含む品質マネジメントシステムが機能しなかったことについての原因究明2. 1. の結果を踏まえた是正措置計画 |
|--|

2. 2 経緯等

(1) 経緯

当社が今回の報告徴収命令を受けるに至った経緯等を以下に示す。(添付資料-1)

- 当社は、平成27年度第3回保安検査(2015年11月)で、原子力規制委員会から「濃縮事業部は、自らの保安活動を改善する機能が欠落若しくは機能不全に陥っている状態にある」との指摘を受けた。このため、「全社の品質保証活動を管轄している品質保証室長に、第三者的な観点でのチェック機能を持たせることで、濃縮事業部が自ら保安活動を改善する機能を補完する」ことを約束した。
- 平成27年度第4回保安検査(2016年2月)では、第3回保安検査で約束した品質保証室の補完活動に対し、「改善の主体となる品質保証室長に主体性がないこと」、「濃縮事業部の保安活動を改善するための計画について品質保証室のチェックがなされていないこと」等の指摘を受けた。このため、「品質保証室が不適合処理を行ったうえで、改善活動に係る計画(全体計画書、個別計画書)を策定すること」、「品質保証室に潜在する

組織要因を特定するため根本原因分析（以下、「RCA」という。）を行うこと」を約束した。

- 品質保証室は、改善に向けた取組みをしていたものの、事業者が自ら示した対応方針の趣旨を十分に理解できていなかったことから、平成28年度第1回保安検査（2016年5月）では、「本来実施すべき濃縮事業部の保安活動を補完する活動が適切に実施できていない」等の指摘を受けた。このため、「品質保証室が、業務の内容に踏み込んでチェックし、是正が必要な場合には適切に指導することで、濃縮事業部の保安活動適正化に向けた活動を実行すること」、「品質保証室がこの活動を適切に遂行するため業務の計画を明確にすること」を約束した。
- 平成28年度第3回保安検査では、「安全・品質本部は、社長直轄の組織（根本原因分析チーム）から同本部に対してなされた改善提言について、改善を行う必要があるにも係わらず、改善は既にできていることから、実施の必要性はないとする事実と異なる評価結果をまとめたこと」、「当該評価結果は、安全・品質本部長（副社長）を含む限られた幹部の打合せによって策定されたものであり、その意思決定の過程の記録等がないこと」および「全社対応委員会に諮るべきところこれがなされていなかった等、不適切な意思決定プロセスによって策定されたものであること」の指摘を受けた。

当社は、平成27年度保安検査以降、品質保証部門が何度も同じような指摘を受け、さらに今回の報告徴収命令を受けるに至ったことについて、保安検査の指摘事項に対するマネジメントが十分ではなく、品質マネジメントシステムが機能しなかったと重く受け止めている。

（2）指示事項に示された具体的な事実

報告徴収命令の指示事項に示された「事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめたこと」、「それを見抜けなかったこと」、「品質マネジメントシステムが機能しなかったこと」について具体的事実を整理すると以下のとおりである。

[事実と異なる評価結果]

安全・品質本部^{*1}は、根本原因分析チームが行ったRCAに基づく9つの提言^{*2}（3つの組織要因^{*2}を除去するための対応策）に対し、個別計画書を作成し改善を実施することとしていた。しかしながら、2016年9月7日以降の数日間で、平成28年度第1回保安検査での指摘事項に対する対応として

既に実施していた活動等を、3つの組織要因と照合し、「旧品質保証室に対する提言は組織改正等により改善された」とする評価書をまとめた（2016年9月14日）。

本評価書をまとめたことにより、全体として完了しているとは言えないにもかかわらず、9つの提言は改善されたとの評価となったこと。

[不適切な意思決定プロセス]

個別計画書に替えて、全体計画書に記載のない評価書が作成されたこと。安全・品質本部の安全・品質本部長以下の数人での打合せでこれを決定し、重要な変更であるにもかかわらず記録として残されていないこと。

[それを見抜けなかったこと]

チェック機能を果たすべき監査室が、安全・品質本部が事実と異なる評価を行ったことを見抜けず、自らも評価書を確認したこと。

安全・品質本部の「濃縮事業部の保安活動の補完」をチェックするために設けた「濃縮事業部保安活動適正化全社対応委員会^{※3}」（以下、「全社対応委員会」という。）が評価書等をチェックできなかったこと。

マネジメントレビュー^{※4}において、安全・品質本部が誤って是正処置を完了した事実を確認できなかったこと。

[品質マネジメントシステムが機能しなかったこと]

「事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめたこと」および「それを見抜けなかったこと」を含め、品質保証部門が何度も同じような指摘を保安検査で受けていたにもかかわらず、改善できなかったことで、当社の品質マネジメントシステムが機能しなかったとみなされること。

※1：2016年6月30日の組織改正により品質保証室の品質保証機能と安全本部の安全機能を統合

※2：3つの組織要因、9つの提言は以下のとおり

3つの組織要因

- ① 品質保証室は社長のスタッフとしての要求事項（社長の補佐として、自社内の品質マネジメントシステムのPDCAが適切にまわされていることの監視・測定・評価及び社長へのインプット）を組織として明確化せずに業務を続けてきたため、他事業部への関与も含め、品質保証活動として必要な業務が適切に実施できていなかった。
- ② 品質保証室長が社長のスタッフとして各事業部を指導する強い意思が不足していたこと、および品質保証室員の適切な人材の配分を社長に要求してこなかったことから、マネジメントレビューなどの全社に亘る第三者的な業務も事務局業務が主体となった。

- ③ 品質保証室は濃縮事業部の保安活動を補完し、保証することを要求されていたが要求事項（あるべき姿）を明確化せずに活動を行ったため、補完活動のPDC Aが機能しなかった。また、組織としての要求事項（あるべき姿）の理解力が不足（力量不足）していた。

（注）あるべき姿とは、法令遵守、許認可での担保事項を守ること、ルールおよび一般原則を守ること

9つの提言

- ①各事業部の品質マネジメントシステムが有効に機能していることを評価するための監視・測定のための仕組みの構築
- ②各事業部の品質マネジメントシステムを継続的に改善するための全社的連携方法の改善
- ③マネジメントシステムの必要性の評価が適切に実施できるようにマネジメントレビューでの評価の仕組みの見直し
- ④人材育成
- ⑤リソースの配分
- ⑥権限強化
- ⑦業務計画の策定
- ⑧業務の計画に係る品質標準類の見直し
- ⑨教育の充実（力量の向上）

※3：濃縮事業部の保安活動適正化に向けた取組みを、社長をトップとして、品質保証室、再処理事業部および埋設事業部が参画した全社体制で実施する活動を円滑に進めること、その活動状況を確認することで情報共有し、必要な助言を与えることを目的とした会議体（委員は、社長、業務全般社長補佐、安全・品質本部長、濃縮事業部長、埋設事業部長、再処理事業部長および燃料製造事業部長。）（2016年2月29日設置）

※4：マネジメントレビュー

トップマネジメントが品質マネジメントシステムの適切性、妥当性、有効性を確実にするために、あらかじめ定められた間隔で、品質マネジメントシステムの改善の機会の評価、変更の必要性の評価を含めて行う見直し活動のことを言う。

3. 対応体制

当社は、本報告に係る原因究明および是正措置計画の策定のため、社長をトップとし、「事実関係調査チーム」と「是正措置委員会」を設置した。

「事実関係調査チーム」は、社内および社外の調査員で構成し、エビデンス調査を行った後、エビデンスに基づいて関係者へのヒアリング調査を行った。ヒアリング調査は、客観性、厳格性を期すために社外調査委員（弁護士）を主体とし、品質保証の専門家も同席した。「是正措置委員会」は、社長の諮問機関として、社外有識者（八戸工業大学前学長）を委員長として社内および社外の委員で構成し、原因の究明および是正措置の検討を行い、社長に答申した。

これらの体制図を添付資料-2に示す。

4. 事実関係の調査

4. 1 調査の視点・対象期間

本事案に係る事実関係を把握するため調査を以下の視点で実施した。

(1) 調査の視点

- 安全・品質本部が事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめることとなった状況や背景
- その後のマネジメントレビューへの報告に至るまでの状況や背景
- 安全・品質本部が事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめたことを、監査室、全社対応委員会およびマネジメントレビューで見抜けなかった状況や背景
- これらを含み、品質マネジメントシステムが機能しなかったことの状況や背景等

(2) 調査対象期間

上記(1)に示した調査の視点に基づき事実関係を十分に調査できる期間として、安全・品質本部発足日(2016年6月30日)から平成28年度加工施設第3回保安検査完了日(2016年12月9日)までとした。

4. 2 調査の方法

調査は、「エビデンス調査」と「ヒアリング調査」で実施した。その具体的な方法は以下のとおり。

(1) エビデンス調査

- 社内調査員は、「事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめたこと、およびそれを見抜けなかったこと」に関する事実調査に必要なエビデンス(書類、会議開催案内、議事録、関連するメモ、メール等)を調査対象者に要求し、提出を受けた。
- 社内調査員は、提出されたエビデンスから事実関係を整理し、ヒアリング調査で確認すべき点を抽出し、社外調査員と共有した。

(2) ヒアリング調査

- 「事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめたこと、およびそれを見抜けなかったこと」に係る安全・品質本部、監査室、全社対応委員会のメンバーおよびマネジメントレビューのメンバーを主な調査対象者とした。加えて、濃縮事業部など一連の活動に係る他の組織の者も対象とし、33人に対して調査を実施した。
- 調査対象者へのヒアリング調査は社外調査員が実施し、社内調査員はそ

のヒアリングに同席し、必要に応じ質問を行った。

- ヒアリングは社外調査員の事務所（弁護士事務所）で実施した。
- 社内および社外調査員は、ヒアリング調査結果を整理・分析し、必要に応じて、再度ヒアリング調査を一部の調査対象者に実施した。

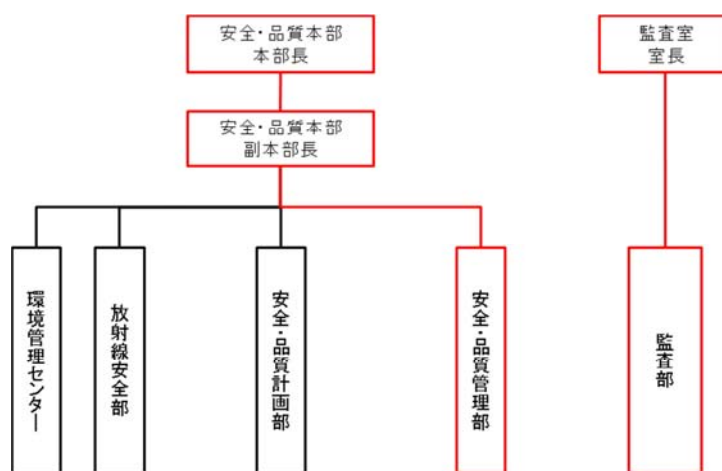
4. 3 調査対象期間における主な活動

「事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめたことおよびそれを見抜けなかったことを含む品質マネジメントシステムが機能しなかったこと」に関連する主な活動を以下に示す。また、主な活動に対し、エビデンス調査やヒアリング調査によって得られた事実等を添付資料－3に示す。

なお、日付は、特に記載のない場合以外は、2016年である。

- 6月30日：組織改正（添付資料－4）

安全確保のため、品質マネジメントシステムを機能させることが重要であることから、品質保証室の一部と安全本部を安全・品質本部として統合し、品質保証室にあった監査機能を監査室として独立させた。



安全・品質本部および監査室組織図

- 7月28日：「濃縮事業部の保安検査における指摘事項に係る事業者対応方針についての不履行」についての根本原因分析計画書」の実施結果報告書（以下、「RCA報告書^{※5}」という。）の承認

※5：RCA報告書

保安検査において、濃縮事業部の保安活動適正化に対し、品質保証室が主体的に実施する活動の「業務の計画」を適正に策定しなかったこと等の指摘を受け、社長直轄の「根本原因分析チーム」（後に安全・品質本部長に就任する役員が責任者）を編成し、RCAを実施した。この結果、3つの組織要因とそれを改善するための9

つの提言が抽出された。

- 8月19日：第12回全社対応委員会
安全・品質本部が「濃縮事業部の保安活動適正化に向けた全体計画書」（以下、「全体計画書」という。）の改正案と9月30日に検証終了とするスケジュール等を付議
- 9月6日：第13回全社対応委員会
安全・品質本部が「安全・品質本部に対する根本原因分析に基づく改善策実施のための個別計画書」（以下、「個別計画書」という。）の案、監査室が「濃縮事業部の保安活動適正化の活動を検証するための検証要領」（以下、「検証要領」という。）の案を付議
- 9月6日～14日：安全・品質本部長以下により第13回全社対応委員会の助言の対応について打合せ
- 9月12日：検証要領を監査室長が承認
- 9月14日：安全・品質本部長が「旧品質保証室（現安全・品質本部および監査室）に対して提言された対策の実施内容と評価結果」（以下、「評価書」という。）を承認
- 9月15日：監査室長が評価書を確認
- 9月30日：是正処置完了
安全・品質本部が平成27年度第4回保安検査および平成28年度第1回保安検査に関わる不適合管理を是正処置実施票にて是正処置を完了
- 10月4日：第14回全社対応委員会
監査室が検証報告を付議
- 10月20日：第15回全社対応委員会
監査室が検証報告（2回目）を付議
- 11月1日：マネジメントレビュー
安全・品質本部に対する2016年度第2回マネジメントレビューを実施
- 11月9日：第16回全社対応委員会
監査室が検証報告（3回目）を付議
- 11月14日：監査室長が検証報告を承認
- 11月17日：監査室が検証報告書を社長に報告

4. 4 事実関係の調査によって確認された事柄

事実関係の調査により確認された事柄を以下にまとめた。

4. 4. 1 「事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめた」点について

(1) 組織改正に伴い就任した安全・品質本部長の認識

安全・品質本部長は、品質保証室に対するRCAの結果を、組織改正以前に自らが責任者として取りまとめていたこともあり、3つの組織要因を強く認識していた。このため、3つの組織要因については、「自らが安全・品質本部長へ就任し組織に対し強い意思を発揮できること」、「品質方針ガイドラインを改正し要求事項が明確になったこと」に加え、「安全・品質本部員の力量が向上すること」で根本的な原因は除去できると考えた。一方で、3つの組織要因から導き出された9つの提言を含めた改善活動は日常的・継続的に実施していけばよいと考えていた。

(2) 安全・品質本部長の意向を具現化するための打合せ等（添付資料－5）

① 第13回全社対応委員会〔個別計画書の案の付議〕（9月6日）

安全・品質本部員は、RCAにより導き出された9つの提言を踏まえ、個別計画書の案を作成し、第13回全社対応委員会に付議した。

安全・品質本部長は、第13回全社対応委員会で、個別計画書の案を初めて認識した。個別計画書の案は、安全・品質本部の3つの組織要因が現時点で改善されておらず、これから改善を実施するとの内容であった。このため、安全・品質本部長は、「問題の発端である濃縮事業部の改善は進んでいるのに、安全・品質本部員自身が3つの組織要因が改善されていないと考えている」ことが問題であると考えた。このため、上記（1）に示した誤った理解のもと、安全・品質本部長は、「既の実施したことと今後実施するものを仕分けして新しい組織として実施することに対する計画としなければならない」と助言した。

② 第13回全社対応委員会後の打合せ〔整理表の作成〕（9月6日）

第13回全社対応委員会後、安全・品質本部長は、上記の自らの考えのもと、改善を速やかに実行する必要があると考え、安全・品質本部員（安全・品質副本部長不在）および監査室員（監査室長不在）と打合せを実施した。

その際、安全・品質本部長は、「3つの組織要因に立ち返って見れば多くの項目は改善されているはずで、これまでやってきたことを3つの組織要

因に対応させて整理するよう」指示を出した。

安全・品質本部長の指示を受けた安全・品質本部員と監査室員は、安全・品質本部副本部長も交えて、安全・品質本部長の意向をどのように具現化するかを議論し、整理表の形でまとめることとした。整理表は、3つの組織要因から導かれた9つの提言に対して、「実施したもの」、「実施できていないもの」を区分し、幾つかの項目は完了となったが完了とならない項目もあるという形で作成された。

③ 9月7日の打合せ [安全・品質本部員の思考の変換]

作成した整理表に基づいて、再度安全・品質本部長以下で打合せを行った。その際、安全・品質本部長は、「これでは退院^{※6}できない」、「整理の仕方が悪い」、「安全・品質本部が濃縮事業部と一緒に入院しては指導できる立場にない、退院して初めて濃縮事業部を補完できる」、「9つの提言は継続的な改善を進めること」との自らの考えを示した。さらに、あくまでも3つの組織要因に立ち返ってみたとき、これに対応する活動として、「組織改正」、「品質方針ガイドライン改正」および「力量向上」の3点があると示し、「安全・品質本部は、100%でなくとも退院できる程度まで達しているのではないか」との自らの考えを示した。

※6 濃縮事業部の保安活動を補完できるレベルに達すること

安全・品質本部管理職A、安全・品質本部管理職Bおよび安全・品質本部員Cは、安全・品質本部長の考えをすべて納得・理解していたわけではなかったが、安全・品質本部長の意向に沿った検討を進めることとした。特に、安全・品質本部管理職Bは、安全・品質本部長の意向を自ら解釈し、「見るべき視点はRCAから導き出された9つの提言ではなく、3つの組織要因である」と従来の考え方を改めた（本人の弁によると「思考の変換があった」）。この考え方に基づき、3つの組織要因から改善活動を区分し、完了していない項目は、継続的な改善（日常業務）として品質目標に反映し管理することを考えた。

④ 個別計画書作成不要との判断に至る変遷（9月7日～9月13日）

9月7日以降、3つの組織要因に対して実施済みの活動を整理する過程で「未実施の改善項目は継続的改善として日常業務で取り組む」との誤った認識が安全・品質本部員間で共有された。

このため、9月13日に、再度修正された整理表を用いて安全・品質本部

長に説明を行った際にも、今後のさらなる改善が必要として唯一残っていた「各事業部の品質マネジメントシステムが有効に機能していることを確認するための監視・測定の指標の設定」が、「既に電力から情報を入手することを考えている」と整理され、「継続的改善として日常業務で取り組む」との結論になった。

結果的に、最終的な整理表は、3つの組織要因に対して改善を行うべき項目がなくなる形となった。

なお、整理表を作成した安全・品質本部員Cは、議論の内容が不十分と感じていたが異論を唱えなかった。

(3) 安全・品質本部による個別計画書に替わる評価書の承認および監査室による確認

(9月14日～9月15日)

3つの組織要因に対して改善を行うべき項目がなくなったとの結論を受け、安全・品質本部員は、「個別計画書を立案してまで改善するものがなくなった」との誤った認識を持った。このため、個別計画書に替わる評価書を立案し、安全・品質本部長の承認を得ることとした。この際、安全・品質本部副本部長は、「評価書は現状を整理したもの」との認識で、内容を十分確認せず承認した。一方、安全・品質本部員Cも、上司に対し評価書の位置づけ等の詳細な説明を行わなかった。また、安全・品質本部長は、内容を十分に確認せずに承認した。

安全・品質本部員Cは、監査室員Cから個別計画書の作成状況に係る問い合わせを受け、個別計画書に替わり評価書を作成する旨を回答した。その際、監査室員Cは、評価書の存在に疑問をもち「評価書の位置づけを明確にすべき」と意見を述べたが、安全・品質本部員Cは、安全・品質本部管理職Aと安全・品質本部管理職Bとの間で決定した事項であると思い、その意見を聞き入れることはなく、結果的には安全・品質本部において、上記事実は伝わらなかった。

一方、監査室長は、評価書が個別計画書に替わるもので、評価書によって組織要因への対応が完了するとの認識を持たず、また、自ら評価書の位置づけを安全・品質本部員に確認しないまま確認欄に押印した。なお、監査室員Cは、評価書への押印を一旦拒否したが、上司が押印していることもあり、やむを得ず押印に応じた。

評価書で実施したとした項目を、9月6日に個別計画書の案で計画した項目と比較すると、「人材の配分」や「権限強化」のように実施したと評価で

きるものもあるが、その他の項目については、一部または全部が実施したとは言えないものであった。(添付資料-6)

(4) 不適合管理の是正処置の完了 (9月30日)

安全・品質本部長は、評価書を承認したことをもって、3つの組織要因が改善されたとして是正処置を完了した。

以上のように、安全・品質本部長は、「3つの組織要因の根本的な原因は除去でき」、「9つの提言に対する対応は継続的な改善で実施すればよい」との誤った認識を持った。

安全・品質本部員は、安全・品質本部長の意向として示された「退院する」という意味を十分に理解せず、3つの組織要因に対して改善を行うべき項目がすでになく、継続的な改善(日常業務)を実施することで個別計画書を作成する必要はないとの誤った認識を持った。このため、全体計画書で作成することになっていた個別計画書に替わり評価書を作成した。

一方、監査室員Cを除く監査室長以下の監査室員は、評価書の位置づけを確認しないまま確認欄に押印した。また、監査室長以下の監査室員は、評価書により是正処置が完了されるとの認識を持たなかった。

このため、是正処置(9つの提言に対する対応の計画を策定し、計画に従って実行すること)が適切に行われなかっただけでなく、継続的な改善(日常業務)として実施する項目等も明確にしなかったため、「事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめた」と指摘された評価書を作成し、是正処置を完了した。

また、安全・品質本部員は、評価書の審査、承認を行うことで記録は残ると考え、整理の過程での変更は重要な変更と認識せず、記録に残す必要性を感じていなかった。したがって、一連の変更に係る記録等が作成されなかったものと考えられる。

4. 4. 2 「事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめたことを見抜けなかった」点について

(1) 安全・品質本部の活動に対する監査室の検証

① 第12回全社対応委員会 [検証の実施体制の変更] (8月19日)

第12回全社対応委員会における安全・品質本部長からの助言を受け、安全・品質本部および濃縮事業部の改善活動に関する検証を監査室が実

施することとなった。加えて、検証の完了時期は9月末とすることが確認された。（これを基に、8月31日に全体計画書が改正された。）

このため、監査室長、監査室管理職Bは、9月末の検証終了は全社的に共有されているスケジュールであると考えた。

② 検証要領の作成から承認に至る過程

監査室長は、通常の内部監査として実施しては、9月末までに完了することは困難との思いもあり、検証として「全体計画書に基づき作成される個別計画どおりに活動が行われていること」、「有効性の確認として3つの組織要因が改善されていること」を確認することとした。また、監査室管理職Bは、第13回全社対応委員会の開催前に安全・品質本部から同委員会で付議予定の個別計画書の案を入手し、検証要領の案を作成した。あわせて、監査室員Cは、個別計画書の案に基づいて検証に使用するチェックシートを作成した。

検証要領の案は、安全・品質本部が作成した個別計画書の案とともに、第13回全社対応委員会に付議された。

その後、監査室員Cは、安全・品質本部が作成した整理表も参考にチェックシートを修正し、9月12日に監査室長により検証要領が承認された。この時点で、監査室は「個別計画書は当然作成されるもの」と考えていた。

③ 検証における評価書の位置づけ [監査室の認識]

9月12日以降、監査室による検証が行われたが、検証実施中の9月14日に安全・品質本部から評価書の確認を求められた。監査室長および監査室管理職Bは、品質保証室へのRCA提言のうち監査室で対応すべき部分の確認を求められたものと認識し、その位置づけを確認しなかった。このため、監査室は、評価書は検証要領に基づく検証対象の書類ではないと考えた。

④ 第14回～16回全社対応委員会への検証報告書の案の付議（10月4日、10月20日、11月9日）

監査室による検証は9月30日に完了し、検証報告書の案として第14回全社対応委員会に付議された。検証報告書の案には、改善が完了しているとの主旨の記載が多く見られた。

第14回以降の全社対応委員会に付議された検証報告書の案に対し、委員からは、「抽象的表現が多く、具体的に何を確認したのか不明」、「全般

的にフィーリングで記載されていて、事実が不明確」あるいは「各活動の有効性は改善途上である点、今後改善を図るべき点をあげるべき」との助言があり、再付議が繰り返された後、第16回全社対応委員会で、「改善が完了していないのであれば、引き続き検証が必要である」との助言を受けた。

⑤ 検証報告書の承認（11月14日）

監査室長は、第16回全社対応委員会で助言を受け、一旦検証結果をまとめて11月14日に検証報告書を承認のうえ、社長に報告した。監査室長は、今後も検証は継続するものであり、この報告は中間報告的なものと考えていた。

以上のように、監査室は、限られた時間と要員で検証を行わなければならない状況のなかで、個別計画書について客観的な事実に基づいた検証を行わなかった。また、検証においても、個別計画書は作成されるものとの思い込みがあり、個別計画書の有無の確認を行わず、また、評価書に対する検証も行わなかった。

結果、監査室は、安全・品質本部が「個別計画書に替わり評価書を作成し改善が完了した」との誤った判断を行ったことを検証で確認できなかった。

このため、監査室は、安全・品質本部が本来実施すべき品質マネジメントシステムの手順に沿わずに是正処置を完了させたことを見抜けなかった。

（2）全社対応委員会の対応

① 個別計画書の案の付議（第13回全社対応委員会 9月6日）

安全・品質本部は、第13回全社対応委員会に個別計画書の案を付議した。その際、委員から助言があったものの、個別計画書への助言の反映は、安全・品質本部副本部長の「一旦引き取らせてほしい」、安全・品質本部長の「整理させます」との発言から、安全・品質本部員は安全・品質本部に一任されたものと考えた。

また、「9つの提言に対して対策の内容を具体的に示し、時間をかけて議論すべき」との社長の発言が議事録に反映されず、この助言がフォローされることはなかった。

このため、安全・品質本部員は、個別計画書に替わり評価書を作成した時点においても、評価書を案として全社対応委員会に付議する必要性を感じておらず、さらに、安全・品質本部長により評価書が承認され、是正処置を完了させたことについても全社対応委員会に報告するとの認識

はなかった。また、その後の全社対応委員会でも、委員から個別計画書の作成状況に係る質問はなかった。なお、全社対応委員会の事務局は安全・品質本部であった。

② 監査室による検証報告書の案の付議

前述「(1) ④」の通り、全社対応委員会へ監査室長から3回にわたり検証報告書の案が付議されたが、その際においても、全社対応委員会の委員には、是正処置が完了しているとの認識はなく、検証は、RCAの9つの提言に対する改善活動の途中段階で行われたものと考えていた。

以上のことから、委員は、個別計画書の代わりに評価書が作成され、是正処置が完了されたとの認識はなかった。

また、監査室の検証は、客観的事実に基づく検証(個別計画の作成の有無、評価書の位置づけの確認)ができていなかったこともあり、全社対応委員会の委員は、「RCAの9つの提言に対する改善活動の途中段階の検証」との認識であった。

このため、全社対応委員会は、安全・品質本部が是正処置を完了させたことを見抜けなかった。

(3) 安全・品質本部に対する2016年度第2回マネジメントレビュー

(11月1日)

① マネジメントレビューへのインプット資料

安全・品質本部のマネジメントレビュー資料は2部構成となっており、主に「マネジメントレビューへのインプット(資料-1)」を用いて、安全・品質本部副本部長が説明した。しかしながらインプットには安全・品質本部が実施した一連の活動の記載がなく、評価書が作成され是正処置が完了しているとの記載はなかった。

また、「2016年度品質目標の達成状況管理表(資料-2)」には「9月30日に是正処置が完了した」との記載があったが、説明されることはなかった。

第2回マネジメントレビュー実施以前に、安全・品質本部では「トップマネジメントに係る品質マネジメントシステム運営要則等の改正(6月23日改正)」を行い、「保安検査結果および規制当局、保安検査官の指導、意見・要望等を記載し、指摘事項に対する対応状況について実施した活動を記載する」ことを明確にした。しかしながら、本規定に照らすと、第2回マネジメントレビューのインプット資料への「原子力安全の達成に関する

外部の受け止め方」の記載は不十分であった。

このため、評価書の作成およびそれ以降の安全・品質本部の活動は、安全・品質本部長から社長にインプットされなかった。

② マネジメントレビューに対する社長の意識

社長は、マネジメントレビューのインプット資料について、事務局（安全・品質本部）から、前日に短時間（約 60 分）で説明を受けた。

また、社長は事前に確認する場合も、マネジメントレビューの場でも、インプットで示された事項のうち、「問題があること」、「できていないこと」を重点的に確認しようとしており、既に完了した事項を確認する意識は低かった。このため、今回の事案は、誤って是正処置を完了したものであったが、社長は、是正処置が完了したことを確認するような質問を行わなかった。

以上のことから、社長は、マネジメントレビューで安全・品質本部が是正処置を完了させたことを見抜けなかった。

4. 5 事実関係の調査から導かれた問題点

事実関係の調査によって確認された事実および推定される事項を整理し、品質マネジメントシステムが機能しなかった問題点を整理した。

また、2. 2（1）の報告徴収に至った経緯で示したように、平成 27 年度第 3 回保安検査で指摘を受け、品質保証室が濃縮事業部の保安活動の補完を行うとした以降も、品質保証室／安全・品質本部がその活動に対して繰り返し保安検査で指摘を受けたことが今回の事案の背景にあると考えられることから、この点も問題点として整理した。

（1）事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめたこと

① 未完了の改善活動があることを明確にできていなかったこと

安全・品質本部は、日常業務で改善活動を継続的に実施していくと考えていたが、RCAの9つの提言に対し、何を日常業務として継続的に改善するかを明確にしなかった。

② 個別計画書を策定しなかったこと

個別計画書の案を作成し、全社対応委員会に付議したが、安全・品質本部員は安全・品質本部に一任されたと認識した。その後、安全・品質本部長以下の打合せの結果、個別計画書を作成せず、代わりに評価書を立案・承認することとした。また、その方針変更の経緯を記録として残していな

かった。

(2) 事実と異なる評価結果をまとめたことを見抜けなかったこと

① 監査室が機能しなかったこと

監査室は、客観的事実である個別計画書に基づいた検証を行わず、位置づけ等が不明確な評価書の確認を行った。

② 全社対応委員会が機能しなかったこと

安全・品質本部長は評価書の立案・承認、是正処置完了等を全社対応委員会に付議・報告しなかった。委員からの9つの提言への対策内容の具体化などといった助言に対するフォローが実施されていなかった。

③ マネジメントレビューが機能しなかったこと

マネジメントレビューへのインプットが不適切であった。何度も保安検査で指摘されている事項への対応状況を確認していなかった。

(3) 2015年以降、品質保証室や安全・品質本部が保安検査で指摘を繰り返しているにもかかわらず改善が進まなかったこと

5. 原因の特定

5. 1 原因の特定方法

「4. 5 事実関係の調査から導かれた問題点」に対し、背景にある要因を抽出した。次に、抽出した要因を背後要因分析による「背後要因の視点」を参考に整理するとともに、その主従関係を踏まえて、今回の事案の原因を特定した。

5. 2 問題を引き起こした背景にある要因

(本章の括弧内の要因(ア)～(メ)は、次章「5. 3 今回の事案の原因の特定」の表内の各要因との対応を示している)

(1) 「事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめた」要因

① 未完了の改善活動があることを明確にできていなかったことに係る要因

- 安全・品質本部長の誤った理解(組織改正にて3つの組織要因から見れば多くの項目は改善されている。)に基づく指示を受け、安全・品質本部員は、「RCAの9つの提言は3つの組織要因から見て改善が完了している」と誤った解釈を行った。
- 安全・品質本部長は、濃縮事業部の保安活動の補完を行うため、安全・品質本部が早期に「退院する」ことが必要との認識であったが、

安全・品質本部員に、「退院」の意味を明確に伝えなかった(安全・品質本部長は自分の考えを理解してもらうためのアクションを起こしていない(要因(ア)))。また、安全・品質本部員も安全・品質本部長に「退院」の意味を確認しなかった(安全・品質本部員は安全・品質本部長の考えを理解するアクションを起こせない(要因(イ)))。

- 安全・品質本部員は、9月末に是正処置を完了するとの目標を認識しており、スケジュールを優先するとの意識(要因(ウ))が働いたと考えられる。

このため、安全・品質本部員には、「未完了とした項目は継続的改善で実施すればよいという思い込み」(要因(エ))が生じた。

さらに、

- 安全・品質本部員は、継続的な改善(日常業務)として実施する項目を明確にせず評価書を取りまとめたうえ、評価書の審査・承認の過程で安全・品質本部副本部長、安全・品質本部長が、内容を十分確認しなかった(要因(オ))、
- RCAの9つの提言に対する活動には、安全・品質本部内の他のラインが実施する事項があったにもかかわらず、評価書の審査、承認の過程で、他のラインによるチェックが行われなかった(要因(オ))、
- 安全・品質本部は、RCAの9つの提言を実行するための活動に係る完了条件を明確にしておらず、是正処置の完了条件が曖昧であった(要因(カ))、

ことから、「未完了の改善活動に対するアクションプランが不明確」(要因(キ))になり、「安全・品質本部の改善活動を自らチェック・フォローする仕組みがない」(要因(ク))ことも重なり、誤って是正処置を完了させた。

② 個別計画書が策定されなかったことに係る要因

安全・品質本部管理職A以下は、誤った解釈(組織改正等の完了した事項をもって組織要因が除去できたとの思い込み(要因(ケ)))で評価書を作成し、個別計画書を作成する必要性の認識がなかった。

これは、「自ら定めた計画に従って業務を実行するとの意識が不十分」(要因(コ))であったためと考えられるが、この背景には、

- 安全・品質本部は、保安検査で度重なる指摘を受けているにもかかわらず改善を進めておらず、安全・品質本部の保安検査の指摘に対する認識が低い(要因(サ))こと、
- 安全・品質本部長は、全体計画書の主旨、個別計画書作成の必要性

を認識しておらず、また、安全・品質本部員は、安全・品質本部長に対して、全体計画書に基づく個別計画書の作成の必要性を説明できていない（安全・品質本部員は、安全・品質本部長の認識を質せない（要因（シ）））。このため、安全・品質本部で認識を共有できていない（コミュニケーション不足）（要因（ス）） こと、が要因としてある。

(2) 「事実と異なる評価結果をまとめたことを見抜けなかった」ことの背景にある要因

① 監査室が機能しなかったことに係る要因

- 監査室は評価書の確認時に、評価書の位置づけを明確にしないまま押印をした（要因（セ））。
- 検証では、個別計画書の有無の確認、評価書の位置づけの確認等を行わず、個別計画書（案）に基づき作成した検証要領を用いて実施した（要因（ソ））。
- このとき、検証に使用するチェックシートの内容は、安全・品質本部が作成した整理表に基づき修正した（要因（タ））。
- 検証に際し、並行して通常の監査業務を行っており、監査経験が豊富な監査室員を検証に関与させられなかった。

上記のことは、客観的証拠に基づき、要求事項が満たされていることを確認するという「検証の本来の目的に対する認識が不十分」（要因（チ））であることに加え、「監査室の人材不足」（要因（ツ））がその背景にあると考えられる。

以上に関連し、監査室員Cは検証開始後に「個別計画書の代わりに評価書が作成されたこと」に気がついたが、「監査室内で共有できなかった（コミュニケーション不足）」（要因（テ））という背景がある。

また、

- 監査室担当の取締役は安全・品質本部長である副社長であり、取締役として、安全・品質本部とは独立した立場の監査室も指導するとの強い思いがあった。
- 安全・品質本部と監査室は執務室が隣接していた。

以上のことから、「監査室の独立性の確保ができない構造」（要因（ト））として影響を及ぼした可能性がある。

また、「検証が9月末までという限られた時間の中で行われた」（要因（ナ））ことから、安全・品質本部が実施した活動を確認することに重点が置かれ、安全・品質本部が誤った判断を行ったことを確認できなかったことにつな

がったものと考えられる。

② 全社対応委員会が機能しなかったことに係る要因

- 全社対応委員会は助言組織であるため、安全・品質本部員は助言を受けた事項を全社対応委員会に改めて付議するとの意識がなかった。
- 全社対応委員会での委員の助言が議事録に記載されていない等、全社対応委員会の助言に対するフォローができていなかった。

以上より、「全社対応委員会の位置づけが不明確」(要因(ニ)) および 「フォローアップの仕組みが不十分であった」(要因(ヌ)) ことが要因であり、さらにそれらの背景として 「全体計画書における計画(5W2H)が不十分」(要因(ネ)) という要因があったと考えられる。

③ マネジメントレビューが機能しなかったことに係る要因

- 安全・品質本部のマネジメントレビューへのインプットが適切でなかった。(要因(ノ))
- マネジメントレビューに対する社長への事前説明においても、インプットが適切でなかった。(要因(ノ))
- 社長は、完了事項にも確認すべき点が残されているとの意識が低かった。

以上から、まず安全・品質本部のインプットが不十分となったのは 「安全・品質本部員の保安検査の指摘事項に対する認識の低さ」(要因(ハ)) が背景の要因としてあり、社長の意識については 「トップ自身の保安検査の指摘事項に対する認識が十分ではなかった」(要因(ヒ)) 点が背景の要因としてあったと考えられる。

(3) 2015年以降、品質保証室/安全・品質本部が保安検査で指摘を繰返し受けているにもかかわらず改善が進まなかったことの背景にある要因

今回の事案に係る要因として、品質保証室/安全・品質本部が繰返し保安検査で指摘を受けているにもかかわらず、改善が進まなかった点があげられる。

この要因の一つは、

- 保安検査で提示している事業者対応方針に対する具体的なアクションプランの作成および管理ができなかった(要因(フ))、

ことである。

再処理事業部では保安検査の指摘事項を重く受け止め、アクションプランの作成および管理を行っているが、これができなかったのは、「安全・品質本部員の保安検査の指摘事項に対する認識の低さ」(要因(ヘ)) と、保安検査の指摘事項に対して重要性を認識し、他事業部の管理方法を共有、具体化するため

の「安全・品質本部の人材が不足していること」(要因 (ホ)) に起因するものである。

また、もう一つの要因として、

- 安全・品質本部が、本社組織として、事業部（再処理事業部、濃縮事業部、埋設事業部、燃料製造事業部）の品質保証活動を総括するプロセスを明確にできなかった (要因 (マ))、

ことである。

これは、「安全・品質本部の品質保証活動の本社組織としての位置づけ（役割・責任）が不明確」(要因 (ミ)) であり、それを具体化する「安全・品質本部の力量（コアになる人材）が不足していること」(要因 (ム)) に起因するものである。

上記のとおり、繰り返し保安検査で指摘を受けたのは、安全・品質本部の「認識」、「力量」、「人材」が大きな要因であるが、さらにその背景には「経営層の保安検査の指摘事項に対する認識が不十分」(要因 (メ)) であり、また経営層が「人材の提供を適切に行えなかった」(要因 (ホ)) 点もあった。

5. 3 今回の事案の原因の特定

「5. 2 問題を引き起こした背景にある要因」で示した要因を背後要因分析における「背後要因の視点」の整理方法を参考として、「組織・体制」、「プロセス」、「人（力量、意識、コミュニケーション）」、「風土・文化」の4つの視点で整理した。

項目	組織・体制	プロセス	人 (力量、意識、コミュニケーション)	風土・文化
(1) 事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめたこと				
① 未完了の改善活動があることを明確にできていなかったことに係る要因	—	(キ) 未完了の改善活動に対するアクションプランが不明確 (オ) 評価書の審査・承認の過程で、安全・品質本部内でチェックが適切に行われていない (カ) 是正処置の完了条件が曖昧な設定 (ク) 安全・品質本部の改善活動を自らチェック・フォローする仕組みがない	(ウ) スケジュール優先の意識 (エ) 未完了とした項目は継続的改善で実施すればよいという思い込み	(ア) 安全・品質本部長は自分の考えを理解してもらおうためのアクションを起こしていない。 (イ) 安全・品質本部員は安全・品質本部長の考えを理解するアクションを起こさない
② 個別計画書が策定されなかったことに係る要因	—	—	(ケ) 組織改正等で組織要因が除去できたとの思い込み (コ) 自ら定めた計画に従って業務を実行するとの意識が不十分 (サ) 安全・品質本部の保安検査の指摘事項に対する認識が低い (ス) 安全・品質本部で認識を共有できていない (コミュニケーション不足)	(シ) 安全・品質本部員は、安全・品質本部長の認識を質せない

項目	組織・体制	プロセス	人 (力量、意識、コミュニケーション)	風土・文化
(2) 事実と異なる評価結果をまとめたことを見抜けなかったこと				
① 監査室が機能しなかったことに係る要因	(ツ) 監査室の人材不足 (ト) 監査室の独立性が確保できない構造	(ソ) 個別計画書の案に基づき作成した検証要領を用いて実施した (タ) 検証に使用するチェックシートの内容は、安全・品質本部が作成した整理表にもとづき修正した	(セ) 監査室は評価書の位置づけ明確にせず、評価書に確認の押印 (チ) 検証の本来の目的に対する認識が不十分 (テ) 「個別計画書の代わりに評価書が作成されたこと」が監査室内で共有できなかった(コミュニケーション不足) (ナ) 検証が9月末までという限られた時間の中で行われた	—
② 全社対応委員会が機能しなかったことに係る要因	—	(ニ) 全社対応委員会の位置づけが不明確 (ヌ) フォローアップの仕組みが不十分であった (ネ) 全体計画書における計画(5W2H)が不十分	—	—
③ マネジメントレビューが機能しなかったことに係る要因	—	(ノ) マネジメントレビューのインプットが不十分	(ハ) 安全・品質本部員の保安検査の指摘事項に対する認識の低さ (ヒ) トップ自身の保安検査の指摘事項に対する認識が十分ではなかった	—

項目	組織・体制	プロセス	人 (力量、意識、コミュニケーション)	風土・文化
(3) 2015 年以降、旧品質保証室／安全・品質本部が保安検査で指摘を繰返し受けているにもかかわらず改善が進まなかったことの背景にある要因				
	(ホ) 安全・品質本部の人材不足 (ミ) 安全・品質本部の品質保証活動の本社組織としての位置づけ(役割・責任)が不明確 (ム) 安全・品質本部の力量(コアになる人材)の不足	(フ) 事業者対応方針に対する具体的なアクションプランの作成・管理の仕組みが不十分 (マ) 安全・品質本部が 4 事業部の品質保証活動を総括するプロセスが不十分	(ヘ) 安全・品質本部員の保安検査の指摘事項に対する認識の低さ (メ) 経営層の保安検査の指摘事項に対する認識が十分ではなかった	—

また、「5. 2 問題を引き起こした背景にある要因」で示した問題点の背景にある原因について、それらの主従関係を踏まえて、今回の事案の原因を以下のとおり特定した。

【組織・体制】

(1) 保安検査に対応するための人材が不足

保安検査で確認される事項を適切に整理できる。指摘を受けた場合、適切な計画が立案できる。計画を適切に実行し、フォローできる人材。

(→ (ホ) に関連)

(2) 安全・品質本部の力量(コアになる人材)の不足 (→ (ム) に関連)

(3) 監査室を目的どおり機能させるための人材不足および独立性の欠如

(→ (ツ)、(ト) に関連)

(4) 4 事業部に対する安全・品質本部の位置づけ(役割・責任)が不明確

(→ (ミ) に関連)

【プロセス】

(5) 業務の目的を達成するための計画の立案が不十分(5W2Hが不明確) (業務目的の達成)

- ✓ 安全・品質本部の保安検査指摘事項への対応方針のアクションプランを作成・管理(チェック機能を含む)する仕組みが不十分

(→ (オ)、(キ)、(ク)、(フ) に関連)

(不十分な計画)

- ✓ 全体計画

全体計画書の5W2Hが不明確

(→ (ネ) に関連)

✓ 全社対応委員会の設置規定

付議事項が不明確、助言のフォローの仕組みがない

(→ (ヌ) に関連)

✓ 監査室の検証計画

個別計画書の策定過程を客観的事実に基づき検証する視点の欠如、
検証対象を確認せず計画を立案

(→ (ソ)、(タ) に関連)

✓ 是正処置計画

是正処置の完了条件が不明確 (→ (カ) に関連)

✓ マネジメントレビュー

インプットが不十分 (→ (ノ) に関連)

(6) 全社対応委員会の位置づけ(助言が目的)が不明確 (→ (ニ) に関連)

(7) 安全・品質本部が4事業部を総括するプロセス(実施事項)が不明確

(→ (マ) に関連)

【人(力量、意識、コミュニケーション)】

(8) 自ら定めた計画(プロセス)を守る意識の不足 (→ (コ) に関連)

(9) スケジュール優先の意識 (→ (ウ)、(ナ) に関連)

(10) 保安検査に対する認識が不十分

(安全・品質本部員、安全・品質本部長、トップ・経営層)

(→ (サ)、(ハ)、(ヒ)、(ヘ)、(メ) に関連)

(11) コミュニケーション不足

(安全・品質本部内、監査室内) (→ (ス)、(テ) に関連)

(12) 業務目的に対する認識が不十分 (→ (セ)、(チ) に関連)

(13) 品質マネジメントシステムの理解不足に伴う思い込み

組織改正等に伴い組織要因が除去された、RCA報告書の提言は継続的改善で行えばよい等の思い込み。 (→ (エ)、(ケ) に関連)

【風土・文化】

(14) 安全・品質本部長と安全・品質本部員間のコミュニケーション不足(ものを言えない組織)

安全・品質本部長は自分の考えを明確に伝えていない。安全・品質本部員

は安全・品質本部長の認識を質せない。(→ (ア)、(イ)、(シ) に関連)

6. 是正措置計画

6. 1 是正措置計画の決定方法

社長は、是正措置検討委員会からの是正措置についての答申を受け、是正措置および今回の問題を踏まえた全社的な取組みに対する計画を決定した。

是正措置および全社的な取組みを整理した表を添付資料ー7に示す。

6. 2 是正措置計画

安全・品質本部長および監査室長等の人事を刷新したうえで、「5. 3 今回の事案の原因の特定」で特定した原因を速やかに除去するという観点から、以下の是正措置を実行する。

(安全・品質本部)

- 安全・品質本部長：電力会社より任用
原子力発電所の品質保証担当部長、本社で原子力発電所の運転管理部長、エンジニアリング会社社長を歴任
- 安全・品質本部副本部長（品質保証）：電力会社より任用
本社の原子燃料および原子力発電部門の品質保証部長、全社における原子力の品質保証改革部門の部長を歴任
- 安全・品質本部 品質保証部長：社内人材
再処理施設の現場部長、企画部長を歴任

(監査室)

- 監査室長：電力会社より任用
原子力発電所、本社の原子力品質保証の部長を歴任
- 監査室 監査部長：社内人材
再処理施設の現場課長、経営本部課長を歴任

(1) 安全・品質本部の人材の充実化【5.3 (1)、(2)に対応する措置】

- ① 安全・品質本部において、安全・品質計画部と安全・品質管理部にまたがっていた品質保証機能を集約し、品質保証活動のコアとなる人材を集中する。(完了予定：2017年2月)
- ② 保安検査に適切に対応するために必要な経験を積んだ人材を安全・品質本部に配置する。(完了予定：2017年4月)

(2) 監査室の独立性の確保および機能の強化

【5.3 (3)、(5)、(9)、(12)に対応する措置】

監査室が、各事業部や各本部の影響を受けずに監査ができるように独立性を確保したうえで、監査室の力量を向上させる。

- ① 執務室を監査対象組織である他部署と物理的に離隔する。(2017年1月実施済み)
- ② 監査室長および監査室員一人ひとりが自らの役割、責任および価値を業務目標として明確に再設定する。また、監査室の役割を再認識させるための教育を行う。(完了予定：2017年2月)
- ③ 監査室の活動を監査に限定する。また、臨時の特別監査を実施すべき場合を社内標準類で明確にし、必要な力量を持った人材を全社大で確保する。(完了予定：2017年3月)
- ④ 監査は客観的事実に基づく行為であるという品質マネジメントシステムの基本を再教育する。(完了予定：2017年3月)
 - ✓ 監査室員に品質マネジメントの実践に関する教育を受講させる。
 - ✓ 監査の実践に焦点をあてた教育を実施する。
 - ✓ 「IS09000 主任審査員研修コース」を監査室員の未受講者に受講させる。

(3) 安全・品質本部が本社機能として4事業部を総括する位置づけの明確化

【5.3 (4)、(7)に対応する措置】

- ① 4事業部の品質マネジメントシステムの運用に対して、指導・助言するという安全・品質本部のミッション、役割および責任を明らかにした社達を公布する。これを受け、安全・品質本部員一人ひとりが自らの役割、責任および価値を業務目標として明確に再設定する。(完了予定：2017年3月)
- ② 上記①を反映した「安全・品質本部の心得」を策定し、関係者に教育を行う。(完了予定：2017年2月)

(4) 安全・品質本部における適切な業務管理の構築と管理方法の強化

【5.3 (5)、(10)に対応する措置】

- ① 保安検査での指摘事項に対する対応も含め、安全・品質本部で所掌する業務の重要性・緊急性等を明確にする。そのうえで、本部大で管理するもの、部内で管理するものに区分し、安全・品質本部内の業務管理を徹底する。(完了予定：2017年2月)

- ② 安全・品質本部員に、自らが担当する業務が、保安規定のどの要求事項に基づいているのかを確実に理解させるため、保安規定に係る教育を実施し、保安規定違反を防ぐ。（完了予定：2017年2月）

(5) 安全・品質本部の不適合管理ルールの見直し

【5.3 (5)に対応する措置】

不適合管理の基本プロセスに則った不適合管理（是正処置計画の策定等）を確実に実施するため、以下のとおり「安全・品質本部不適合管理要領」を見直す。

- ① 5W2Hを明確にした不適合管理に係るプロセスおよび手順にする。
（完了予定：2017年2月）
- ② 安全・品質本部内に不適合ワーキング（仮称）を設置し、是正処置等に対する妥当性確認の実施を明確化する。（完了予定：2017年2月）

(6) 全体計画書の改正および個別計画書の策定ならびに是正措置の実行

【5.3 (5)に対応する措置】

安全・品質本部は、本来のRCA報告書における9つの提言の要求事項に対する5W2Hを明確にするため、全体計画書の改正および個別計画書を策定したうえで、個別計画書に基づく是正活動を速やかに実行する。（完了予定：2018年6月）

(7) 全社対応委員会の改革と仕組みの見直し

【5.3 (5)、(6)に対応する措置】

全社対応委員会は、以下に示す是正措置を行った後、「7. 今回の問題を踏まえた全社的な取組み」に示す「安全・品質保証改革委員会（仮称）」に移行する。（完了予定：2017年2月）

- ① 全社対応委員会の位置づけを「助言」機関から、『社長からの「指示・命令」機関』へ強化を図る。
- ② 全社対応委員会に付議または報告すべき事項、時期等を社内標準類で明確にする。
- ③ 全社対応委員会は、対策の審議において人材の必要性についても審議することを社内標準類で明確にする。
- ④ 全社対応委員会での指示・命令への対応の付議または報告を確実に行うよう、パンチリストの作成、進捗の管理等を行うことを社内標準類で明確にする。

(8) マネジメントレビューの実施方法の見直し【5.3 (5)に対応する措置】

(完了予定：2017年7月)

- ① マネジメントレビューでインプットすべき具体的事項・内容を社内標準類でさらに明確化する。
- ② インプットを確実にチェックできるよう、インプットすべき事項を社内標準類で明確にする（チェックシートの作成を含む）。
- ③ 保安検査の指摘事項等がある都度、マネジメントレビューを実施するなど、外部からの指摘事項が速やかに社長にインプットされる仕組みを構築する。

(9) 経営層および安全・品質本部での品質マネジメントシステムの実践に焦点をあてた教育の実施

【5.3 (8)、(9)、(10)、(13) に対応する措置】

不適合の是正処置等のプロセスに従った対応が十分でなかったことから品質マネジメントシステムに対する実践的な教育として、以下を実施する。

- ① 保安活動に関与するトップ・経営層は、速やかに、品質保証の専門家による合宿形式での集中講義を受講する。（完了予定：2017年3月）
- ② 品質マネジメントシステムの本質を正しく理解し、さらに牽引者として効果的な改善を推進できるよう、「ISO9000 主任審査員研修コース」を保安活動に関与する安全・品質本部員の未受講者に受講させる。（完了予定：2017年3月）
- ③ 品質マネジメントシステムを知識としてのみではなく、業務の中で確実に実践できる力量に結びつけるため、品質マネジメントシステムの実践に焦点をあてた教育を行う。（完了予定：2018年3月）

(10) 安全・品質本部および監査室の職場風土の改善（コミュニケーション不足の改善）

【5.3 (11)、(14)に対応する措置】

今回の事案は、安全品質本部長の誤った理解と曖昧な指示、および本部員がその真意を確認しなかったことの組み合わせを起点にして、安全・品質本部および監査室において生じたものである。今回の事案を踏まえると、本部長、室長は、構成員一人ひとりの意見に耳を傾け、意識や理解の差を考慮し指導するマネジメントに改める必要がある。また、部下には、自らに課せられた仕事の意味・目的・価値を理解し、確固たる軸を持ち上司に進言する姿勢が必要である。加えて、問題への気づきを促進し、また、個

人の気づきを組織として共有し、さらに慎重に確認する風土を醸成する必要がある。

- ① 安全・品質本部長、監査室長は、就任後早期に職場風土改善を推進するため、職場風土改善の理解と実践に役立つ社外講座を受講する。（完了予定：2017年4月）
- ② 安全・品質本部長、監査室長以下の構成員は以下を目的に、日頃の疑問、違和感、感謝、要望など思うところを率直に交換し合う対話活動を階層を越えて実施する。（完了予定：2017年5月）
 - ・ 本部長・室長をはじめ上司は、自身の言動に対する部下の受け止めへの気づきと改善を行う。
 - ・ 上司は、部下が日頃感じている仕事の問題点を聞きだし、組織としての解決につなげる。
- ③ 部長以下の構成員は、以下を目的に一人ひとりの業務目標とその取り組み状況を組織内で共有し、話し合う。（ただし、部下の人事異動など個人情報に関わる目標は除く）（完了予定：2017年9月）
 - ・ 各構成員は、自らの業務を組織のミッション、他の構成員の目標との関係性の中で認識する。
 - ・ 上司は、部下の取り組み上の課題や悩みを傾聴し、その人に合った指導・助言、適切な業務の配分を行う。

上記の是正措置を確実に実施し、実効性をもって遂行するため、添付資料－8のアクションプランを設定した。今後、このアクションプランに従い、各是正措置を実施していく。

6. 3 是正措置の評価

アクションプランに従い実施する是正措置の実施状況については、マネジメントレビューのインプットとし、社長が、是正措置の進捗および実効性を確認していく。

また、是正措置の実施状況について、「7. 今回の問題を踏まえた全社的な取り組み」に示す「安全・品質保証改革委員会（仮称）」（社内の委員で構成）で審議した後、「安全・品質保証改革検証委員会（仮称）」（社内および社外の委員で構成）において確認、評価、助言を受け、是正措置をより確実に実施し、実効性をもって遂行していく。「安全・品質保証改革検証委員会（仮称）」による是正措置実施状況の評価結果は、節目節目で公表する。

7. 今回の問題を踏まえた全社的な取組み

今回の問題は安全・品質本部および監査室に係る業務の中で発生したものであり、是正措置を速やかに進めていく。これは安全・品質本部および監査室の問題であるが、同種の問題を全社的に未然防止するために、全社で取り組む課題として捉えていくことが重要である。

そのため、以下の社長による決意表明のもと、品質マネジメントシステムに係る教育の実施、経営としての是正措置の実施状況の観察、コミュニケーションの活性化による職場風土の改革について、会社全体の取組みとして展開する。

(1) 社長の安全・品質宣言と誓い

今回の事案に鑑み、社長は痛切な反省とともに再発防止を誓い、

- ・安全と品質を経営の最優先課題として常に直視すること、
- ・PDCAを継続的にまわしていくこと、
- ・職場風土の改善、

のコミットメントを宣言し、社達として社員に徹底する。

社員は、自らの思いと安全と品質を守る思いをカードに記載し、職場に掲示する。

(2) 品質マネジメントシステムの実践に焦点をあてた教育の全社展開

【5.3(8)、(9)、(12)、(13)に関連する取組み】

品質マネジメントシステムが確実に実践できるよう、知識としてのみではなく、業務において実践に結びつけられることに焦点をあてた教育を実施する。

- ① 経営層は、速やかに、品質保証の専門家による合宿形式での集中講義を受講する。
- ② 各事業部の保安活動に関与する組織の管理職および品質保証部門の関係者に、品質マネジメントシステムを正しく理解し、さらに牽引者としてより深く理解することにより、品質マネジメントシステムを用いて、継続的で効果的な改善を推進できるよう「ISO9000 主任審査員研修コース」を受講させる。
- ③ 各事業部の品証部門の関係者は、品質マネジメントシステムを知識としてのみではなく、業務の中で確実に実践できる力量に結びつけるため、品質マネジメントシステムの実践に焦点をあてた教育を受ける。

(3) 職場風土の改善（コミュニケーション不足の改善）

【5.3(11)、(14)に関連する取組み】

今回の事案は、安全・品質本部、監査室におけるコミュニケーションの問題であるが、会社全体として風通しがよく、やりがいのある職場を目指し、以下の取組みを行う。

- ① 職場の業務課題と風土課題が見える化する仕組みの導入
- ② 管理職が“部下の問題への気づきとそれを伝達する行動”を褒める、習慣化させるための研修の実施
- ③ 職場の問題を組織として共有し、解決していくための階層・組織を越えた対話活動の展開
- ④ 幹部のコミュニケーション力の多面評価とトレーニングの実施

(4) 社外からの知見の導入

【品質保証全般および5.3(11)、(14)に関連する取組み】

社外の専門家と社内の実務専門家にて構成した社長への以下のアドバイザリーグループを設置し、実務にて観察した事項の中から、社長に問題点、対策等を助言する。

- ① 安全・品質保証アドバイザリーグループ（仮称）
マネジメントレビュー、安全・品質保証改革委員会（仮称）、監査、品質目標策定等
- ② 職場風土アドバイザリーグループ（仮称）
職場風土改善活動

(5) 改善活動の推進と監視【5.3(7)に対応する措置の更なる改善】

① 「安全・品質保証改革委員会（仮称）」の設置

全社対応委員会を、社内の「安全・品質保証改革委員会（仮称）」として改組し、社長の指示・命令機関として次の機能を担う。

濃縮事業部の保安活動適正化に関する活動を引き継ぎ、安全・品質本部および監査室に関する是正活動について審議を行い、社長が必要な指示・命令を行い、是正を完了させる。

さらに、「6. 是正措置」および「7. 今回の問題を踏まえた全社的な取組み」に記載した対策の実施状況や、その他安全・品質本部、監査室、各事業部の品質保証活動の実施状況を経営として観察・評価し、取組みが弱い場合、要員、組織、予算、購買等の全社の仕組みが機能しているかについても審議の上、社長が取組みを促進させるために必要な指示・命令を与える。またその結果を、以下②の「安全・品質保証改革検証委員会（仮称）」に報告する。

② 「安全・品質保証改革検証委員会（仮称）」の設置

社内および社外の委員で構成する「安全・品質保証改革検証委員会（仮称）」を設置する。「安全・品質保証改革検証委員会（仮称）」は「安全・品質保証改革委員会（仮称）」からの報告を受け、評価、助言を行う。これにより、全社の改善活動をより高める。

③ 「安全・品質保証改革促進グループ（仮称）」の設置

「安全・品質保証改革委員会（仮称）」および「安全・品質保証改革検証委員会（仮称）」の事務局として「安全・品質保証改革促進グループ（仮称）」を経営本部内に設置する。

これまで述べてきた問題を踏まえた全社的な取組みに係る活動計画（アクションプラン）を添付資料－9に示す。

8. まとめ

当社は、このたびの報告徴収命令を受け、社長をトップとした対応体制として、弁護士等外部専門家を中心とする「事実関係調査チーム」と社外有識者を委員長として社内および社外の委員で構成した「是正措置委員会」を設置し、客観性、公正性の確保に十分留意しつつ、原因究明と是正措置計画等の策定を進めてまいりました。

その内容は本報告書のとおりであります。今回の事案は、当社の品質マネジメントシステムが機能しなかったことに対する原子力規制委員会からの重大な指摘であり、是正措置を迅速・確実に実行することに加え、会社全体で同様な問題が起きることを未然に防止しなければならないとの危機感から、今回の事案を踏まえた当社全体としての取り組みを策定し、全社をあげて展開していくこととしました。

策定した取り組みについては、具体的なアクションプランを策定し、しっかりとPDCAを回し、外部専門家等の評価も適切にいただきながら、何一つゆるがせにすることなく、一つ一つ確実に進め、会社全体の安全・品質を高めてまいります。

またその取り組みにあたっては、社長をはじめ当社経営層自身が、品質マネジメントシステムに関する自らの力量向上とコミュニケーション力の向上に努め、保安検査の指摘は経営の最重要課題という強い認識をもって、会議体や日常の活動の中でより一層の関与を行い、推進役となってまいります。

以上

報告徴収命令を受けるに至った経緯

① 平成27年度第3回保安検査（2015年11月16日～同20日）

指摘事項	事業者対応方針
濃縮事業部は、自らの保安活動に対し、法令や事業許可申請書で担保した事項等について、適切に遵守されているかどうかをチェックし、改善する機能が欠落若しくは機能不全に陥っていると考えられる。このため、自ら掲げた品質方針に沿った保安活動が実施できるよう、日本原燃株式会社として改善を検討するための体制を整え、早期に改善を図ること。	社長をトップとするとともに、全社の品質保証体制を管轄している品質保証室長を社長の補佐とし、第三者的な観点でのチェック機能を持たせることとし、再処理事業部及び埋設事業部を参画させ、濃縮事業部が自らの保安活動に係る改善する機能が欠落若しくは機能不全に陥っている状態を補完する。

② 平成27年度第4回保安検査（2016年2月15日～同26日）

指摘事項	事業者対応方針
<ul style="list-style-type: none"> ● 以下の事実が確認された。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業者自ら掲げた改善方針に沿った取組みがされていないこと。特に改善の主体となるはずの品質保証室長に主体性がなく、濃縮事業部の保安活動をチェックする機能を担う体制になっていなかった ・ 濃縮事業部は、自らの保安活動を改善する機能が欠落若しくは機能不全に陥っている状態にもかかわらず、独自の改善計画を策定し、品質保証室のチェックを受けることなく対応していた。 ● 品質保証室長は、今後、必要な改善が適切に実施できるよう不適合管理を行うこと。その上で、主体性を持って、濃縮事業部の改善を検討するための体制を整え、現場の実態を十分に把握、根本原因分析等を実施し、必要な改善を早期に行うこと。また、今後、実効性のある保安活動が実施できるよう、品質保証システムの再構築を行うこと。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 品質保証室は、全体を俯瞰し、取り仕切るべき品質保証室に主体性がなかった等により濃縮事業部の保安活動を適正化するために必要な改善活動を行うことができていなかったことに対し不適合処理を行う。 ● 改善活動を実行するための全体計画を早急に策定し、全体計画に基づき、個別の対応に係る具体的な計画を整備する。 ● これら全体計画等の策定にあたっては、品質保証室が全体方針を示すとともに、再処理事業部及び埋設事業部が参画し、検討を行う。 ● 個別の対応に係る具体的な計画の整備において、濃縮事業部自らが検討する必要があるものは、濃縮事業部がドラフトを作成し、品質保証室、再処理事業部および埋設事業部がその内容をチェックする。 ● 前述の改善を実施したうえで、これまで保安検査で指摘を受けた事項に対して必要な対応を行うが、前述の活動と並行して濃縮事業部の保安活動の適正化を図るために必要な事項について、濃縮事業部がそれぞれの方針案を作成し、品質保証室がチェックすることにより、改善を早期に行う。

(補足)

- 平成27年度第4回保安検査では、第3回で約束した品質保証室の補完活動に対し、品質保証室が主体的に活動できていないこと、濃縮事業部の問題点を改善するための計画に対して品質保証室のチェックがなされていないこと等から事業者が約束したとおりの活動が実施できていないとの指摘を踏まえ、品質保証室による補完活動に係る全体計画を策定し、活動を実行すると約束した。
- この際に、品質保証室による補完活動を特別な対応とし、補完活動に係る活動の主旨、体制、濃縮事業部が作成する個別計画を品質保証室等がチェックするなどの業務の仕組み等を定めた全体計画と品質保証室の個々の課題を解決するための業務の計画である個別計画による対応プロセスを作成した。
- また、当該検査での指摘に対し、品質保証室に潜在する組織要因を特定するため根本原因分析を行うことを約束した。

③ 平成28年度第1回保安検査（2016年5月16日～同20日）

指摘事項	事業者対応方針
<ul style="list-style-type: none"> ● 品質保証室は、濃縮事業部に人員を駐在させる等、改善に向けた取組はしているものの、事業者自ら示した対応方針の趣旨を十分理解していなかったため、本来実施すべき濃縮事業部の保安活動を補完する活動が適切に実施できていなかった。 ● 上記のことから、日本原燃株式会社として、濃縮事業部の保安活動の適正化や安全確保のために必要な事項に関して、現場確認や各種会議体を通して細部に渡って指導する等、改善のための活動を品質保証室に手間を惜しませず実施させ、本来実施すべき活動を着実に進め、早期に濃縮事業部の保安活動の適正化を図ること。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 品質保証室として、濃縮事業部の保安に関し、本来実施すべきであった安全パトロールなどの現場確認や濃縮安全委員会・CORAP会合・不適合等検討会等の会議体への参画を通じて、本質に従って保安活動がなされているかを、形式や文章表現のチェックといった視点ではなく、業務の内容に踏み込んでチェックし、是正が必要な場合には適切に指導することで、濃縮事業部の保安活動適正化に向けた活動を実行する。 ● 事業者対応方針で示した内容の本質を品質保証室として十分に認識できていなかったことを踏まえ、この活動を適切に遂行するため「濃縮事業部保安活動適正化全社対応委員会」の助言を得た上で、業務の計画を「現在も行っている濃縮事業部の保安活動に対して、補完する活動を実行するための計画」である全体計画で明確にする（全体計画の改正）。 ● さらに、上記活動を品質保証室員が実施できるよう以下を実施する。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 補完する活動を実行するための計画やその業務実施に必要なスキルを確保するための教育を実施する。 ・ 濃縮事業部に要員を駐在させることで濃縮事業部の保安活動をチェックすることを今後も実施するが、この要員だけに活動させるのではなく、駐在した要員と品質保証室員の間で改善すべき課題等に対する対処方針等の議論を密に実施できる体制を整備する。

④ 平成28年度第3回保安検査（2016年11月7日～同12月9日）

指摘事項
<ul style="list-style-type: none"> ● 濃縮事業部の保安活動に係る補完活動の主体である安全・品質本部がその役割を果たしていないことが確認された。 ● 安全・品質本部の機能不全に対しては、根本原因分析が実施され、社長直轄の臨時組織から改善提言がされていた。今回の保安検査において、前記改善提言に対する安全・品質本部の対応状況を確認したところ、以下の不適切な事項が確認された。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 安全・品質本部は、改善を行う必要があるにも関わらず、改善提言に対する改善は、既にできていることから、改善計画に沿った実施の必要性はないとする事実と異なる評価結果をまとめたこと。 ・ 当該評価結果は、安全・品質本部長（副社長）を含む限られた幹部の打ち合わせによって策定されたものであり、その意思決定の過程の記録等もないこと、また、日本原燃株が掲げた業務プロセスに沿っていないこと等、不適切な意思決定プロセスによって策定されたものであること。 ・ また、当該評価結果をもって、安全・品質本部の機能不全に係る不適合管理の是正措置を完了するとともに、その旨を平成28年度第2回のマネジメントレビューにインプットしていたこと。

事実関係の調査、原因の究明および是正措置計画案の検討体制

本報告に係る原因究明および是正措置計画の策定のため、社長をトップとし、「事実関係調査チーム」と「是正措置委員会」を設置した。

(1) 事実関係調査チーム

設置の目的：調査計画立案、エビデンス調査、関係者へのヒアリング調査および調査結果報告書の作成

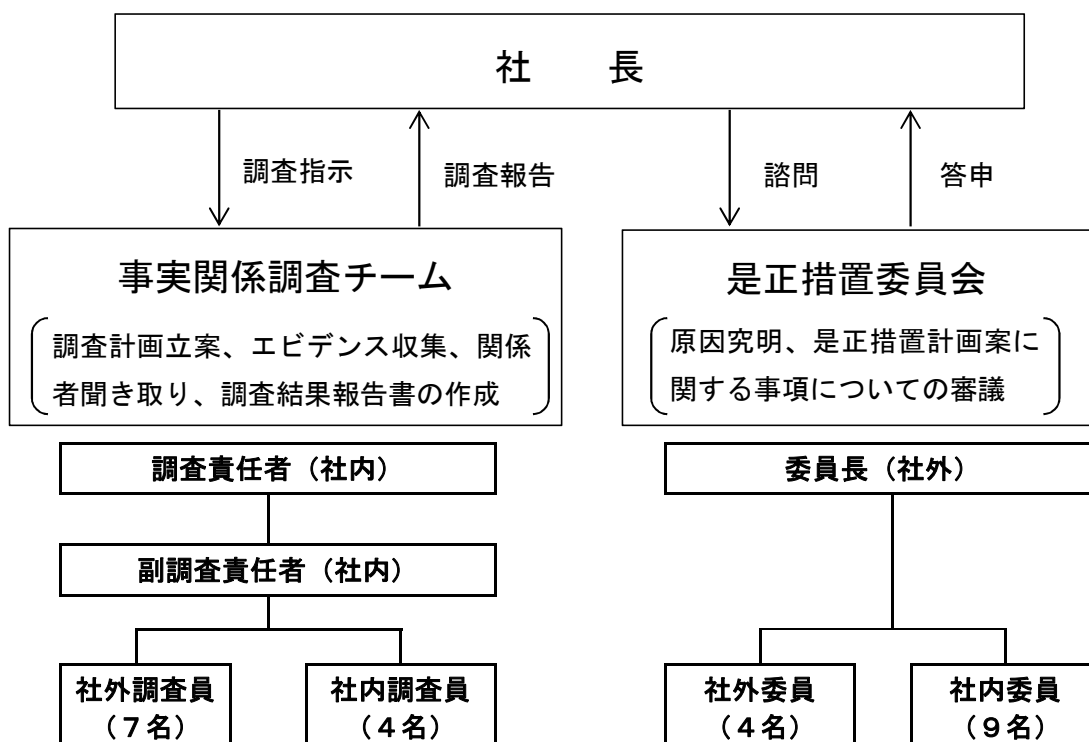
(2) 是正措置委員会

設置の目的：原因究明および是正措置計画案の検討

上記検討体制は、「事実関係調査チーム」については、社内および社外の調査員で構成し、エビデンス調査を行い、その後、エビデンスに基づいて関係者へのヒアリング調査を行った。ヒアリング調査は客観性、厳格性を期すために社外調査委員（弁護士）を主体とし、品質保証の専門家も同席した。また、「是正措置委員会」は、社長の諮問機関として、社外有識者（八戸工業大学前学長）を委員長として社内外の委員で構成した。

(3) 体制図

上記検討体制の体制図を以下に示す。



(4) 事実関係調査チームメンバー

- ・調査責任者 遠藤 卓実 経営本部副本部長 (企画・人事)
- ・副調査責任者 小田 英紀 経営本部副本部長 (事業戦略、経理、国際業務)
- ・社外調査員 吉原 朋成 弁護士・岩田合同法律事務所
- 泉 篤志 弁護士・岩田合同法律事務所
- 清瀬 伸悟 弁護士・岩田合同法律事務所
- 粉川 知也 弁護士・岩田合同法律事務所
- 藤原 宇基 弁護士・岩田合同法律事務所
- 大森 滋 株式会社L.M.J ジャパン 主任講師、ISO9001:2015 解説コース他担当
- 西澤 義雄 株式会社L.M.J ジャパン 主任講師・QS9000 コース担当
- ・社内調査員 経営本部管理職を中心とした社員

(5) 是正措置委員会 委員

- ・委員長 藤田 成隆 八戸工業大学前学長、名誉教授、工学博士
- ・社外委員 名取 俊也 弁護士・大江橋法律事務所
- 中西 晶 明治大学教授、博士 (学術)
- 本田 一明 一般社団法人原子力安全推進協会 執行役員・システム基盤部長
- 大森 滋 株式会社L.M.J ジャパン 主任講師、ISO9001:2015 解説コース他担当
- ・社内委員 津幡 俊 副社長執行役員 (幹事)
- 酒井 和夫 経営本部長
- 高瀬 賢三 地域・業務本部長
- 横村 忠幸 濃縮事業部長
- 小栗 第一郎 埋設事業部長
- 村上 秀明 再処理事業部長
- 大枝 郁 燃料製造事業部長
- 遠藤 卓実 事実関係調査チーム調査責任者
- 小田 英紀 事実関係調査チーム副調査責任者
- ・オブザーバ 小野田 聡 電気事業連合会 専務理事
- 中村 民平 一般社団法人原子力安全推進協会 テクニカルアドバイザー
- 西澤 義雄 株式会社L.M.J ジャパン 主任講師・QS9000 コース担当

事実関係調査で得られた事実等

(1) 2016年6月30日：組織改正時および2016年7月27日：品質方針ガイドライン改正時

○組織改正

- ・ 安全・品質本部に関する組織改正は、会社全体の社長のガバナンス強化の中で社長が管理しやすい単位への組織の再編、すなわち組織の大きくくり化の一環として行われたもので、必ずしも、その時点での品質保証室の課題に対応することを主目的としたものではなかった。(エビデンス調査)
- ・ 組織改正は課題解決の主目的ではなかったが、社長は、当時の品質保証室の問題に対して、「組織的強化が図られたこと」、「日頃の言動から、厳格な品質保証に対するリーダーシップを期待できる副社長が責任者に就任したこと」から、組織的な改善を進めてもらえることへの強い期待と信頼をもった。(ヒアリング調査)

○品質方針ガイドラインの改正

- ・ 「2. 法令およびルールを遵守する」に下線部を追記した。「法令、規制当局との約束、社会との約束及び社内ルールを遵守し、企業倫理に反することなく業務を遂行する。」(エビデンス調査)

(2) 7月28日：RCA 報告書（改正1）の承認

- ・ RCA 報告書は旧品質保証室と関係しない要員で作成された。この RCA 報告書に対する承認者は安全・品質本部長（分析実施時は副社長執行役員の立場）であった。(エビデンス調査)
- ・ 根本原因分析の実施結果では、3つの組織要因とそれを改善するための9つの提言（*1）が報告された。(エビデンス調査)

*1：3つの組織要因は問題が発生した組織的な原因であり、それを除去するための対策が9つの提言である。

(3) 8月19日：第12回全社対応委員会（全体計画書の改正案と9月30日に検証の終了を示したスケジュール等を付議）

- ・ 「濃縮事業部保安活動適正化の今後の活動について」として、安全・品質本部員から以下の内容が記載されたスケジュールが説明された。(エビデンス調査)

- 安全品質本部による改善活動を実施するための個別計画を8月末までに制定、その後対策を実施し、9月末に対策を完了する。
 - 上記と同じタイミングで検証を実施し、9月末に検証を完了する。
 - 9月末以降は、通常の活動として、QMSとしてのチェック（マネジメントレビュー、内部監査等で確認）に移行
- ・安全・品質本部から全体計画書の改正案が提示され、この中で、検証は「安全・品質本部」と「監査室」が連携して行うことが提案された。本提案に関し、委員から「検証の主体は監査室とする」よう助言があった。

(4) 9月6日：第13回全社対応委員会（個別計画書の案等を付議）

- ・安全・品質本部は、RCA報告書の9つの提言への対応を示した個別計画書（案）を説明したが、安全・品質本部長が説明を途中で打ち切った。（エビデンス調査）
- ・安全・品質本部長は、「RCAは旧品質保証室に対して実施したもので、安全・品質本部に対するRCAではない。すでに7月に組織改正があって新しい組織で改善のための項目を明確にして改善の計画をきちっとかけること」と指示（※2）した。（エビデンス確認）

※2 指示の理由：全社対応委員会は助言を行う組織であるが、安全・品質本部長の助言は安全・品質本部を所管する立場であり、助言でなく実質的に指示とみなされる。また、安全・品質本部長は、監査室担当執行役員ではないものの、担当取締役との立場であり、本人が監査室も管理・監督する責任があると認識していたことから、実質的には指示となっていたと考えられる。

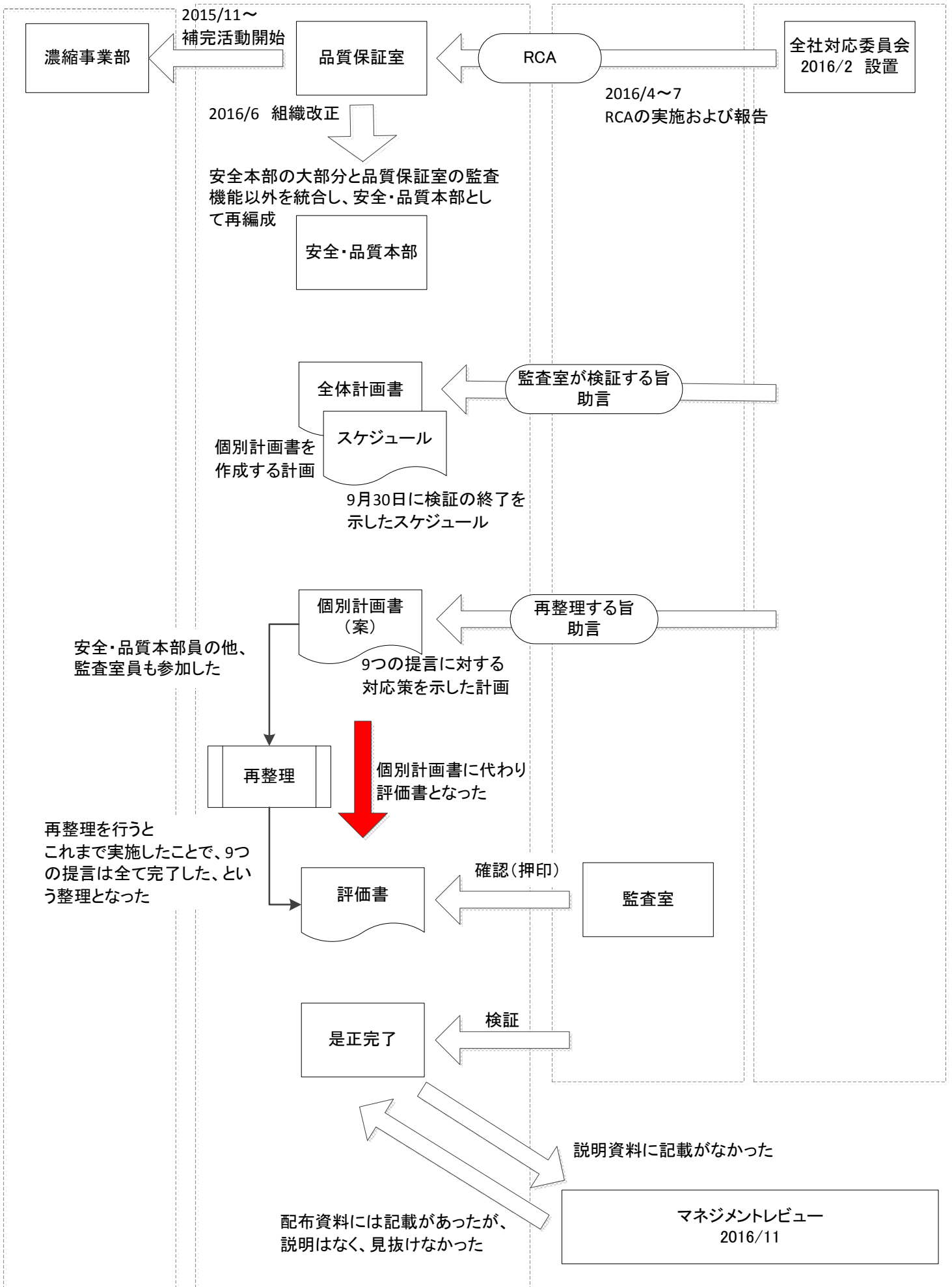
- ・また、安全・品質本部長は、「旧品質保証室には監査もいて、監査のところにも対策としてやらないといけないことが関係しているので、その部分も整理してやるべき」とのコメントをし、監査室も同様に考えた。（エビデンス調査、ヒアリング調査）
- ・安全・品質本部副本部長からは、「一回、こうゆう改善策の計画書をかけたということだけは実績として残させていただいてご意見を伺ったものを踏まえて、改訂するという形にしたいと思う。」との発言があった。（エビデンス調査）
- ・社長は、「提言に対して実施する対策の内容を具体的に示し、時間をかけて議論する必要がある」とコメントした（本発言は議事録に記載されておらず、また、全社対応委員会ではコメントリストがなかったこともあり、本発言がフォローされることはなかった）。（エビデンス調査）

- ・ 安全・品質本部長は、以上の件は早急に整理するよう安全・品質本部員に指示した。
- (5) 9月6日～14日：全社対応委員会での助言を受けた対応を実施
- ・ 9月6日、7日、13日に安全・品質本部長の部屋で打合せが行われ、8日、9日には関係者間でメールによる資料のやり取りが行われた。(ヒアリング調査)
- (9月6日)
- ・ 安全・品質本部長は、第13回全社対応委員会後に、全社対応委員会での自身のコメントを具体的かつ速やかに実行する必要があると考え、安全・品質本部の安全・品質本部管理職B、安全・品質本部員Cを自らの部屋に集め、打合せを行った。そこには、監査室管理職A、監査室管理職B、監査室員Cも同席していた。安全・品質副本部長は他のトラブルの対応のため同席しなかった(ヒアリング調査)。
 - ・ 安全・品質本部長との打合せを終え、執務室に戻った上記要員に、安全・品質本部副本部長が加わり、安全・品質本部長の指示を実現すべく打合せを行った(ヒアリング調査)。
- (9月7日)
- ・ 作成した整理表は、3つの組織要因とその要因を除去するための9つの提言について対策の完了・未完了を示すものであった。この結果、「リソースの配分と権限強化は組織改正で完了」、「業務計画の策定は全体計画の見直しおよびその内容の教育で完了予定」、「業務の計画に係る標準類の見直しは品質方針ガイドラインの改正で完了」としたが、それ以外の項目は、実施する内容と完了目標時期が示されることとなった。なお、完了時期が一番遅い項目は、11月末完了とした。(エビデンス調査)
 - ・ 整理表をもとに安全・品質本部長と打合せを行った。安全・品質本部副本部長、安全・品質本部管理職A、安全・品質本部管理職B、安全・品質本部員C、監査室管理職A、監査室管理職B、監査室員Cが同席した。監査室長は不在であった。(ヒアリング調査)
- (9月13日)
- ・ 9月13日に再度整理表を使って安全・品質本部長に説明した際、更なる改善としていたP Iの設定についても通常業務(継続的改善)で実施していけばよいのではないかとの意見が結論になり、それを整理表に反映することとした。(ヒアリング調査)

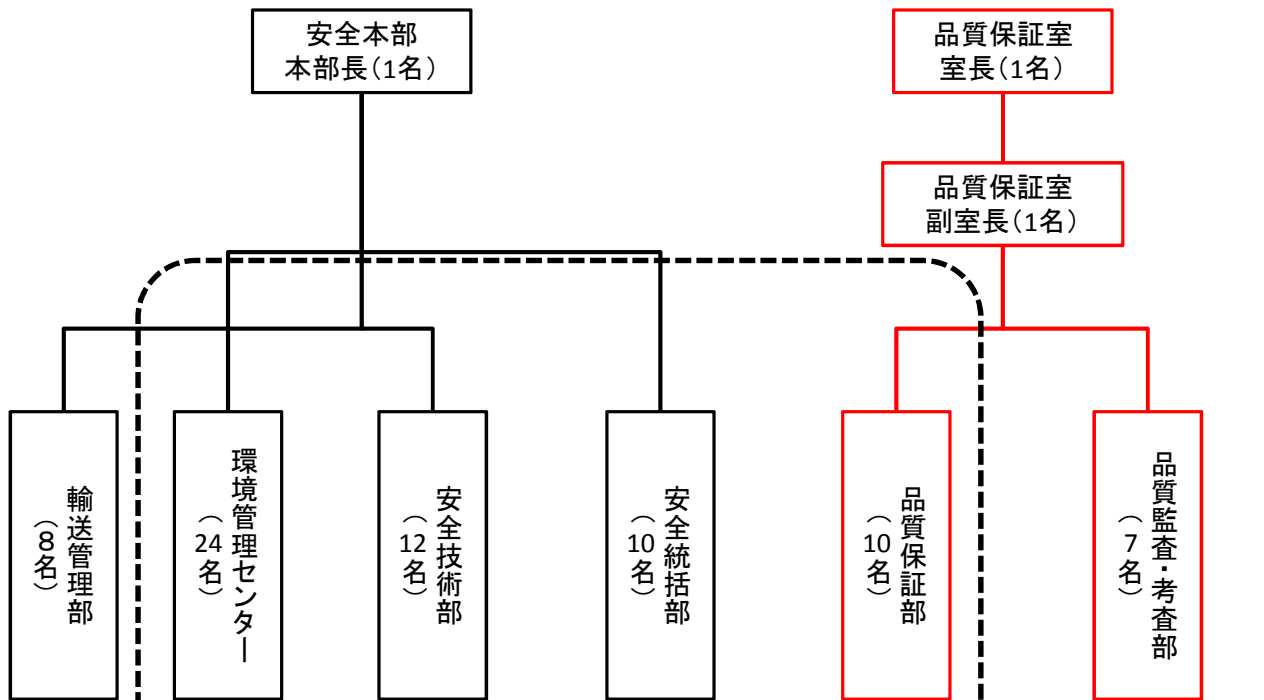
- ・それを踏まえ整理表を見直した結果、3つの組織要因に対して改善がすべて完了する形の整理表となった。(ヒアリング調査)
 - ・監査室管理職Bは、6日、7日の打合せは同席したが、8日、9日は出席していなかった(外出)。最終的な整理の結果は、14日の評価書でしか知り得なかった。(ヒアリング調査)
- (6) 9月14日：個別計画書に替わる評価書を作成し、安全・品質本部内で上申
- ・作成した評価書は、「組織要因①、②、③に対する対策は既に実施されている。このことから、旧品質保証室に対する提言は組織改正等により改善が図られていると評価する」として、原因の除去が完了したという主旨の評価となった。(エビデンス調査)
 - ・「今後は更なる改善を図るため、品質目標に取り込む等、品質マネジメントシステムを活用し、継続的改善を図っていく。」との記載はあるが、具体的な改善内容の記載はなかった。(エビデンス調査)
 - ・評価書は、安全・品質本部による承認と監査室による確認がなされた。(エビデンス調査)
- (7) 9月30日：2015年度第4回保安検査および2016年度第1回保安検査に関わる不適合管理の是正措置を完了
- ・安全・品質本部はRCAの結果に基づく組織要因に対して改善されたとして是正処置を完了とした。是正措置は、評価書の内容をもとに記載した。(エビデンス調査)
 - ・是正措置計画において処置計画を作成するとの記載があったが、RCAで提言された改善策が是正の措置の計画に反映されていなかった。(エビデンス調査)
 - ・是正措置は、安全・品質本部員Cが作成、安全・品質本部管理職Bが確認、安全・品質本部管理職Aが審査、安全・品質本部長が承認した。(エビデンス調査)
 - ・安全・品質本部は、評価が取りまとめ、原因の除去が完了したという主旨の評価書に対して、安全・品質本部長の承認を得て、是正措置を閉めた。
 - ・安全・品質本部長を除く全社対応委員会の委員は、評価書あるいは是正措置完了にかかる委員会への報告がなかったことから、個別計画書が作成されず、是正措置が完了した事実を知り得なかった。

(8) 11月1日：安全・品質本部に対する2016年度第2回マネジメントレビューを実施

- ・ 安全・品質本部のマネジメントレビュー資料は、「資料-1 マネジメントレビューへのインプット」と「資料-2 2016年度 品質目標の達成状況管理表」に分かれており、説明は主に資料-1で行われた。(ヒアリング調査)
- ・ 資料-1には、安全・品質本部が実施した一連の活動状況が記載されておらず、評価書が作成され既に是正措置が完了していることを確認することはできなかった。(エビデンス調査、ヒアリング調査から導いた推測)
- ・ 資料-2には、是正措置が完了したことを示す記載があったが、マネジメントレビューの際に説明されることはなかった。(ヒアリング調査)
- ・ 社長は、レビューに十分な時間をかけていないこと、全社対応委員会で個別計画の議論がされたのは1回のみで、時期としても2ヶ月程度前であったことから、一連の状況が資料に含まれていないことを指摘することはできなかった。(エビデンス調査、ヒアリング調査から導いた推測)
- ・ 安全・品質本部のマネジメントレビュー資料は、安全・品質本部管理職Bが作成、安全・品質本部管理職Aおよび安全・品質本部副本部長が審査、安全・品質本部長が承認(安全・品質副本部長の代理印)したものであった。(エビデンス調査)
- ・ マネジメントレビューは、安全・品質副本部長が説明を行った。(ヒアリング調査)



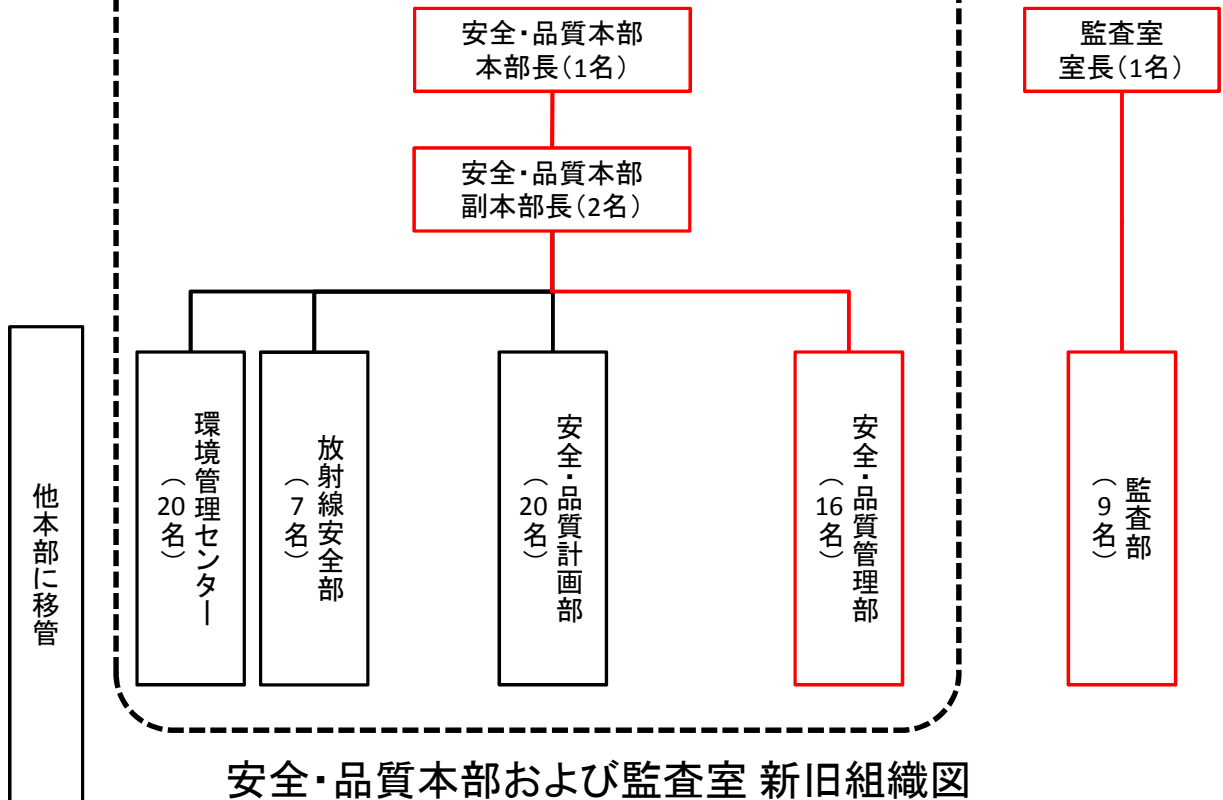
【組織改正前】(6月1日時点)



【組織改正後】(6月30日時点)

品質保証室の一部と安全本部が統合

品質保証室の
監査部門が独立



安全・品質本部および監査室 新旧組織図

9月7日(本部長以下の打合せに用いた整理表)

Table with 4 columns: 旧品質保証室に対する根本原因分析の提言, これまでに実施した改善内容, 今後のさらなる改善, and a detailed table of implementation details with 7 columns.

9月8日(副本部長以下の打合せに用いた整理表)

Table with 4 columns: 旧品質保証室に対する根本原因分析の提言, これまでに実施した改善内容, 今後のさらなる改善, and a detailed table of implementation details with 7 columns. Includes red annotations 1-6.

- ① 2つの提言を1つにまとめた
② 過去のマネジメントレビューの実施を記入、標準類への反映および監査室の検証は記載せず
③ 標準類への反映および監査室の検証は記載せず
④ 中長期的な力量向上から短期的な教育に変更、監査室の検証は記載せず
⑤ 全体計画の改正からガイドラインの改正に変更、教育は記載せず
⑥ 標準類への反映および監査室の検証は記載せず

9月9日(副本部長以下の打合せに用いた整理表)【9月13日の本部長以下の打合せでも使用】

Table with 4 columns: 旧品質保証室に対する根本原因分析の提言, これまでに実施した改善内容, 今後のさらなる改善, and a detailed table of implementation details with 7 columns. Includes red annotations 1-4.

- ① 期限の見直し
② 表現の見直し
③ 保安活動適正化の補完の意味について追記した書類を、品質方針ガイドラインから全体計画書に見直し
④ 表現の見直し

9月13日(部長以下の打合せに用いた整理表)【9月14日の評価書と同じ表を使用】

Table with 4 columns: 旧品質保証室に対する根本原因分析の提言, これまでに実施した改善内容, 今後のさらなる改善, and a detailed table of implementation details with 7 columns. Includes red annotations 1-3.

- ① 脱字修正
② 全体計画書の教育のみ記載(力量向上のための保安規定、事業変更許可申請書の教育は記載せず)
③ 表現の見直し

R C A報告書の提言に基づく改善に係る整理表（9/7）と評価書との比較

提言	(1)9月7日の整理表(計画していたこと)	(2)9月14日の整理表(評価書内の表としても使用)	比較
①各事業部のQMSが有効に機能している事を評価するための監視・測定の仕事みを構築すること。	<ul style="list-style-type: none"> 監視・測定の指標(PI)を運用している電力会社の情報を入手する。(ベンチマーク) ベンチマークの情報を活用しPIの仕組みを検討する。 指標の策定とその運用を「トップマネジメントに係る品質マネジメントシステム運営要則」と「安全・品質本部 トップマネジメント補佐要領」に定める。 	<ul style="list-style-type: none"> 監視・測定の仕組みとして、これまで対外報告件数、ヒューマンエラー件数等の安全文化醸成に係るPIを用いて、毎年度第4回マネジメントレビューにて監視・測定の結果を報告している。(完了) 	<ul style="list-style-type: none"> [比較結果] 計画した事項と評価書で当てはめられた項目は、異なる項目である。 [未実施事項] <ul style="list-style-type: none"> 監視・測定の指標(PI)を運用している電力会社の情報(ベンチマーク)を入手していない。 ベンチマークの情報を活用しPIの仕組みを検討していない。 指標の策定とその運用を「トップマネジメントに係る品質マネジメントシステム運営要則」と「安全・品質本部 トップマネジメント補佐要領」に定めていない。
②各事業部のQMSを継続的に改善するための全社的連携方法の改善	<ul style="list-style-type: none"> 保安規定の業務毎に各事業部と安全・品質本部の連携の仕組み(品質保証連絡会、保安規定・防災業務計画検討WGに共通の職責を有する部署間で情報交換できる作業会を設置)を作る。 検討結果を踏まえ、「保安規定・防災業務計画検討WG運営要則」および「品質保証連絡会運営要則」を改正する。 	<ul style="list-style-type: none"> 保安業務の連携(情報共有)を目的とした作業会の設置(6月30日) → 品質・保安会議や品質保証連絡会に加えて、各事業部が連携して、各種保安業務の改善および情報共有を図るための作業会(WG)を設置した。(完了) 	<ul style="list-style-type: none"> [比較結果] 計画した事項と評価書で当てはめられた項目は、合致した項目であるが、一部未実施事項がある。 [未実施事項] <ul style="list-style-type: none"> 作業会の仕組みが十分に構築されていない。(標準類への反映が未実施)
③マネジメントシステムの有効性の評価が適切に実施できるようにマネジメントレビューでの評価の仕組みを見直すこと。	<ul style="list-style-type: none"> マネジメントシステムが適切、妥当かつ有効かどうかの観点で評価する指標を定める。 指標の策定とその運用は、「トップマネジメントに係る品質マネジメントシステム運営要則」と「安全・品質本部 トップマネジメント補佐要領」に定める。 	<ul style="list-style-type: none"> マネジメントレビューの実施(6月1日) → マネジメントレビューのインプットおよびアウトプットの評価方法を明確にした上で、2015年度第4回マネジメントレビューのやり直しを実施した。(完了) 	<ul style="list-style-type: none"> [比較結果] <ul style="list-style-type: none"> 計画した事項と評価書で当てはめられた項目は、異なる項目である。 [未実施事項] <ul style="list-style-type: none"> 9月14日の整理表では、当てはめられた項目が適切でなかった。
④人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 電力、全社の品質保証部門の力量項目、教育方法について情報を入手する。(ベンチマーク) 全社を牽引する安全・品質本部の要員に必要な力量を検討する。 力量を補うための教育の実施計画を策定する。 「安全・品質本部 教育訓練要領」に安全・品質本部員の力量評価方法を反映する。 キャリアパスローテーション仕組みを導入検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> 全体計画書に係る教育の実施(6月17日) → 濃縮事業部保安活動適正化のために要求される補完の意味を全体計画書に追記(6月16日改正)した上、濃縮事業部保安活動適正化の補完活動に従事する品質保証室員に対し、全体計画書に係る教育を実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> [比較結果] <ul style="list-style-type: none"> 計画した事項と評価書で当てはめられた項目は、異なる項目である。 [未実施事項] <ul style="list-style-type: none"> 電力、全社の品質保証部門の力量項目、教育方法について情報(ベンチマーク)を入手していない。 全社を牽引する安全・品質本部の要員に必要な力量を検討していない。 力量を補うための教育の実施計画を策定していない。 「安全・品質本部 教育訓練要領」に安全・品質本部員の力量評価方法を反映していない。 キャリアパスローテーション仕組みを導入検討していない。
⑤リソースの配分	<ul style="list-style-type: none"> 安全・品質本部へリソースを配分する。 	<ul style="list-style-type: none"> 組織改正および増員(安全・品質本部および監査室)による体制強化(6月30日)(完了) 安全・品質本部の本部長を副社長にすることによる体制強化(6月30日)(完了) 監査室長を社長直属にすることによる体制強化(6月30日)(完了) 	<ul style="list-style-type: none"> [比較結果] <ul style="list-style-type: none"> 計画した事項と評価書で当てはめられた項目は、合致した項目である。
⑥権限強化	<ul style="list-style-type: none"> 安全・品質本部の本部長を副社長にして権限強化を図る。 		
⑦業務計画の策定 要求事項(あるべき姿)を明確化した業務の計画を策定した上で、補完活動を実施し、濃縮事業部の保安活動の評価・改善を行うこと。	<ul style="list-style-type: none"> 要求事項を理解するための教育の追加 要求事項(あるべき姿)の明確化 上記について全体計画書へ反映する。 	<ul style="list-style-type: none"> 全体計画書の改正(6月16日) → 品質保証室に要求される保安活動適正化の補完の意味を追加した。(完了) 	<ul style="list-style-type: none"> [比較結果] 計画した事項と評価書で当てはめられた項目は、合致した項目であるが、一部未実施事項がある。 [未実施事項] <ul style="list-style-type: none"> 要求事項を理解するための教育の追加について、9月14日の整理表に記載されていない。 [参考] 改正した全体計画書の教育は実施している。
⑧業務の計画に係る品質標準類の見直し 保安検査に限らず、対外的に重要な約束事項に基づいて品質保証活動を実施する場合は、組織として要求事項を明確化した業務計画を必ず策定するよう品質標準類を見直すこと。	<ul style="list-style-type: none"> 「法令およびルールを遵守する」の意図するところとして規制当局との約束についても対象であることを品質方針の変更(ガイドライン)で明記する。 対外的な約束事項について安全・品質本部が情報を集約し、履行状況を管理するため、新規に標準類を制定する。 要求事項の明確化およびレビューの実施を必ず策定するよう「安全・品質本部 文書管理要領」に各種計画書の記載要領を追記するよう改正する。 	<ul style="list-style-type: none"> 品質方針ガイドラインの改正(7月27日) 品質方針ガイドラインを改正し、法令、規制当局、社会との約束を遵守して業務を遂行することを明記した。(完了) 	<ul style="list-style-type: none"> [比較結果] 計画した事項と評価書で当てはめられた項目は、合致した項目であるが、一部未実施事項がある。 [未実施事項] <ul style="list-style-type: none"> 対外的な約束事項の情報集約、履行管理のための標準類の制定、各種計画書の記載要領の標準類への反映を実施していない。
⑨教育の充実(力量の向上) 品質保証室は、今回の事象を踏まえ、他事業部(電力等)の実施状況をベンチマークとして、組織としての力量が向上するよう教育プログラムの見直しを行う。	④の活動に含める	④にて実施済み	<ul style="list-style-type: none"> [参考] 9月7日時点で④に含むとしているが、元々は別項目なので、項目を合わせるのとは適切ではない。

問題点		視点	問題点の背景にある要因	今回の事案の原因	具体的対応	
					【6.2 是正措置計画】	【7. 今回の問題を踏まえた全社的な取り組み】
—	—	—	_____	_____	_____	(1)社長の安全・品質宣言と誓い 今回の事案に鑑み、社長は痛切な反省とともに再発防止を誓い、 ・安全と品質を経営の最優先課題として常に直視すること ・PDCAを継続的にまわしていくこと ・職場風土の改善 のコミットメントを宣言し、社達として社員に徹底する。 社員は、自らの思いと安全と品質を守る思いをカードに記載し、職場に掲示する。
事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめたこと	①未完了の改善活動があることを明確にできていなかったこと	組織・体制	_____	_____	_____	_____
		プロセス	(オ) 評価書の審査・承認の過程で安全・品質本部副本部長、安全・品質本部長が、内容を十分確認しなかった (キ) 未完了の改善活動に対するアクションプランが不明確 (ク) 安全・品質本部の改善活動を自らチェック・フォローする仕組みがない	(5) 業務の目的を達成するための計画の立案が不十分(5W2Hが不明確) (業務目的の達成) ✓安全・品質本部の保安検査指摘事項への対応方針のアクションプランを作成・管理(チェック機能を含む)する仕組みが不十分	(4)安全・品質本部における適切な業務管理の構築と管理方法の強化 ① 保安検査での指摘事項に対する対応も含め、安全・品質本部で所掌する業務の重要性・緊急性等を明確にする。そのうえで、本部大で管理するもの、部内で管理するものに区分し、安全・品質本部内の業務管理を徹底する。 ② 安全・品質本部員に、自らが担当する業務が、保安規定のどの要求事項に基づいているのかを確実に理解させるため、保安規定に係る教育を実施し、保安規定違反を防ぐ。 (5)安全・品質本部の不適合管理ルールの見直し 不適合管理の基本プロセスに則った不適合管理(是正処置計画の策定等)を確実に実施するため、以下のとおり「安全・品質本部不適合管理要領」を見直す。 ① 5W2Hを明確にした不適合管理に係るプロセスおよび手順にする。 ② 安全・品質本部内に不適合ワーキング(仮称)を設置し、是正処置等に対する妥当性確認の実施を明確化する。	_____
			(カ) 是正処置の完了条件が曖昧な設定	(不十分な計画) ✓是正処置計画 是正処置の完了条件が不明確	(5)安全・品質本部の不適合管理ルールの見直し 不適合管理の基本プロセスに則った不適合管理(是正処置計画の策定等)を確実に実施するため、以下のとおり「安全・品質本部不適合管理要領」を見直す。 ① 5W2Hを明確にした不適合管理に係るプロセスおよび手順にする。 ② 安全・品質本部内に不適合ワーキング(仮称)を設置し、是正処置等に対する妥当性確認の実施を明確化する。	_____

是正措置および全社的な取り組みの整理表

問題点	視点	問題点の背景にある要因	今回の事案の原因	具体的対応	
				【6.2 是正措置計画】	【7. 今回の問題を踏まえた全社的な取り組み】
<p>事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめたこと</p>	<p>① 未完了の改善活動があることを明確にできていなかったこと</p>	<p>人（力量、意識、コミュニケーション）</p> <p>(ウ) スケジュールを優先するとの意識</p>	<p>(9) スケジュール優先の意識</p>	<p>(9)経営層および安全・品質本部での品質マネジメントシステムの実践に焦点をあてた教育の実施 不適合の是正処置等のプロセスに従った対応が十分でなかったことから品質マネジメントシステムに対する実践的な教育として、以下を実施する。 ① 保安活動に関与するトップ・経営層は、速やかに、品質保証の専門家による合宿形式での集中講義を受講する。 ② 品質マネジメントシステムの本質を正しく理解し、さらに牽引者として効果的な改善を推進できるよう、「ISO9000 主任審査員研修コース」を保安活動に関与する安全・品質本部員の未受講者に受講させる。 ③ 品質マネジメントシステムを知識としてのみではなく、業務の中で確実に実践できる力量に結びつけるため、品質マネジメントシステムの実践に焦点をあてた教育を行う。</p>	<p>(2) 品質マネジメントシステムの実践に焦点をあてた教育の全社展開 品質マネジメントシステムが確実に実践できるよう、知識としてのみではなく、業務において実践に結びつけられることに焦点をあてた教育を実施する。 ① 経営層は、速やかに、品質保証の専門家による合宿形式での集中講義を受講する。 ② 各事業部の保安活動に関与する組織の管理職および品質保証部門の関係者に、品質マネジメントシステムを正しく理解し、さらに牽引者としてより深く理解することにより、品質マネジメントシステムを用いて、継続的で効果的な改善を推進できるよう「ISO9000 主任審査員研修コース」を受講させる。 ③ 各事業部の品質保証部門の関係者は、品質マネジメントシステムを知識としてのみではなく、業務の中で確実に実践できる力量に結びつけるため、品質マネジメントシステムの実践に焦点をあてた教育を受ける。</p>
		<p>(エ) 未完了とした項目は継続的改善で実施すればよいという思い込み</p>	<p>(13) 品質マネジメント理解不足に伴う思い込み 組織改正等に伴い組織要因が除去された、RCA 報告書の提言は継続的改善で行えばよい等の思い込み</p>		
	<p>風土・文化</p>	<p>(ア) 安全・品質本部長は自分の考えを理解してもらおうためのアクションを起こしていない。 (イ) 安全・品質本部員は安全・品質本部長の考えを理解するアクションを起こせない</p>	<p>(14) 安全・品質本部長と安全・品質本部員間のコミュニケーション不全（ものを言えない組織） 安全・品質本部長は自分の考えを明確に伝えていない。安全・品質本部員は安全・品質本部長の認識を質せない。</p>	<p>(10)安全・品質本部および監査室の職場風土の改善（コミュニケーション不足の改善） 今回の事案は、安全品質本部長の誤った理解と曖昧な指示、および本部員がその真意を確認しなかったことの組み合わせを起点にして、安全・品質本部および監査室において生じたものである。今回の事案を踏まえると、本部長、室長は、構成員一人ひとりの意見に耳を傾け、意識や理解の差を考慮し指導するマネジメントに改める必要がある。また、部下には、自らに課せられた仕事の意味・目的・価値を理解し、確固たる軸を持ち上司に進言する姿勢が必要である。加えて、問題への気づきを促進し、また、個人の気づきを組織として共有し、さらに慎重に確認する風土を醸成する必要がある。 ① 安全・品質本部長、監査室長は、就任後早期に職場風土改善を推進するため、職場風土改善の理解と実践に役立つ社外講座を受講する。 ② 安全・品質本部長、監査室長以下の構成員は以下を目的に、日頃の疑問、違和感、感謝、要望など思うところを率直に交換し合う対話活動を階層を越えて実施する。 ・ 本部長・室長をはじめ上司は、自身の言動に対する部下の受け止めへの気づきと改善を行う。 ・ 上司は、部下が日頃感じている仕事の問題点を聞きだし、組織としての解決につなげる。 ③ 部長以下の構成員は、以下を目的に一人ひとりの業務目標とその取り組み状況を組織内で共有し、話し合う。（ただし、部下の人事異動など個人情報に関わる目標は除く） ・ 各構成員は、自らの業務を組織のミッション、他の構成員の目標との関係性の中で認識する。 ・ 上司は、部下の取り組み上の課題や悩みを傾聴し、その人に合った指導・助言、適切な業務の配分を行う。</p>	<p>(3)職場風土の改善（コミュニケーション不足の改善） 今回の事案は、安全・品質本部、監査室におけるコミュニケーションの問題であるが、会社全体として風通しがよく、やりがいのある職場を目指し、以下の取り組みを行う。 ① 職場の業務課題と風土課題に見える化する仕組みの導入 ② 管理職が“部下の問題への気づきとそれを伝達する行動”を褒める、習慣化させるための研修の実施 ③ 職場の問題を組織として共有し、解決していくための階層・組織を越えた対話活動の展開 ④ 幹部のコミュニケーション力の多面評価とトレーニングの実施</p>

是正措置および全社的な取り組みの整理表

問題点	視点	問題点の背景にある要因	今回の事案の原因	具体的対応	
				【6.2 是正措置計画】	【7. 今回の問題を踏まえた全社的な取り組み】
事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめたこと ②個別計画書を策定しなかったこと	組織・体制	_____	_____	_____	_____
	プロセス	_____	_____	_____	_____
	人 (力量、意識、コミュニケーション)	(サ) 安全・品質本部の保安検査の指摘に対する認識が低い	(10) 保安検査に対する認識が不十分 (安全・品質本部員、安全・品質本部長、トップ・経営層)	(4)安全・品質本部における適切な業務管理の構築と管理方法の強化 ① 保安検査での指摘事項に対する対応も含め、安全・品質本部で所掌する業務の重要性・緊急性等を明確にする。そのうえで、本部大で管理するもの、部内で管理するものに区分し、安全・品質本部内の業務管理を徹底する。 ② 安全・品質本部員に、自らが担当する業務が、保安規定のどの要求事項に基づいているのかを確実に理解させるため、保安規定に係る教育を実施し、保安規定違反を防ぐ。	_____
		(コ) 自ら定めた計画に従って業務を実行するとの意識が不十分	(8) 自ら定めた計画(プロセス)を守る意識の不足	(9)経営層および安全・品質本部での品質マネジメントシステムの実践に焦点をあてた教育の実施 不適合の是正処置等のプロセスに従った対応が十分でなかったことから品質マネジメントシステムに対する実践的な教育として、以下を実施する。 ① 保安活動に関与するトップ・経営層は、速やかに、品質保証の専門家による合宿形式での集中講義を受講する。 ② 品質マネジメントシステムの本質を正しく理解し、さらに牽引者として効果的な改善を推進できるよう、「ISO9000 主任審査員研修コース」を保安活動に関与する安全・品質本部員の未受講者に受講させる。 ③ 品質マネジメントシステムを知識としてのみではなく、業務の中で確実に実践できる力量に結びつけるため、品質マネジメントシステムの実践に焦点をあてた教育を行う。	
(ケ) 組織改正等の完了した事項をもって組織要因が除去できたとの思い込み		(13) 品質マネジメントシステムの理解不足に伴う思い込み 組織改正等に伴い組織要因が除去された、RCA 報告書の提言は継続的改善で行えばよい等の思い込み			
(ス) 安全・品質本部で認識を共有できていない (コミュニケーション不足)	(11) コミュニケーション不足 (安全・品質本部内、監査室内)	(10)安全・品質本部および監査室の職場風土の改善(コミュニケーション不足の改善) 今回の事案は、安全品質本部長の誤った理解と曖昧な指示、および本部員がその真意を確認しなかったことの組み合わせを起点にして、安全・品質本部および監査室において生じたものである。今回の事案を踏まえると、本部長、室長は、構成員一人ひとりの意見に耳を傾け、意識や理解の差を考慮し指導するマネジメントに改める必要がある。また、部下には、自らに課せられた仕事の意味・目的・価値を理解し、確固たる軸を持ち上司に進言する姿勢が必要である。加えて、問題への気づきを促進し、また、個人の気づきを組織として共有し、さらに慎重に確認する風土を醸成する必要がある。 ① 安全・品質本部長、監査室長は、就任後早期に職場風土改善を推進するため、職場風土改善の理解と実践に役立つ社外講座を受講する。 ② 安全・品質本部長、監査室長以下の構成員は以下を目的に、日頃の疑問、違和感、感謝、要望など思うところを率直に交換し合う対話活動を階層を越えて実施する。 ・本部長・室長をはじめ上司は、自身の言動に対する部下の受け止めへの気づきと改善を行う。 ・上司は、部下が日頃感じている仕事の問題点を聞きだし、組織としての解決につなげる。 ③ 部長以下の構成員は、以下を目的に一人ひとりの業務目標とその取り組み状況を組織内で共有し、話し合う。(ただし、部下の人事異動など個人情報に関わる目標は除く) ・各構成員は、自らの業務を組織のミッション、他の構成員の目標との関係性の中で認識する。 ・上司は、部下の取り組み上の課題や悩みを傾聴し、その人に合った指導・助言、適切な業務の配分を行う。	(3)職場風土の改善(コミュニケーション不足の改善) 今回の事案は、安全・品質本部、監査室におけるコミュニケーションの問題であるが、会社全体として風通しがよく、やりがいのある職場を目指し、以下の取り組みを行う。 ① 職場の業務課題と風土課題を見える化する仕組みの導入 ② 管理職が“部下の問題への気づきとそれを伝達する行動”を褒める、習慣化させるための研修の実施 ③ 職場の問題を組織として共有し、解決していくための階層・組織を越えた対話活動の展開 ④ 幹部のコミュニケーション力の多面評価とトレーニングの実施 (4)社外からの知見の導入 社外の専門家と社内の実務専門家にて構成した社長への以下のアドバイザリーグループを設置し、実務にて観察した事項の中から、社長に問題点、対策等を助言する。 ②職場風土アドバイザリーグループ(仮称) 職場風土改善活動		

是正措置および全社的な取り組みの整理表

問題点	視点	問題点の背景にある要因	今回の事案の原因	具体的対応	
				【6.2 是正措置計画】	【7. 今回の問題を踏まえた全社的な取り組み】
<p>事実と異なる評価結果を不適切な意思決定プロセスでまとめたこと</p> <p>②個別計画書を策定しなかったこと</p>	<p>風土・文化</p>	<p>(シ) 安全・品質本部員は、安全・品質本部長の認識を質せない</p>	<p>(14) 安全・品質本部長と安全・品質本部員間のコミュニケーション不足（ものを言えない組織） 安全・品質本部長は自分の考えを明確に伝えていない。安全・品質本部員は安全・品質本部長の認識を質せない</p>	<p>(10)安全・品質本部および監査室の職場風土の改善（コミュニケーション不足の改善） 今回の事案は、安全品質本部長の誤った理解と曖昧な指示、および本部員がその真意を確認しなかったことの組み合わせを起点にして、安全・品質本部および監査室において生じたものである。今回の事案を踏まえると、本部長、室長は、構成員一人ひとりの意見に耳を傾け、意識や理解の差を考慮し指導するマネジメントに改める必要がある。また、部下には、自らに課せられた仕事の意味・目的・価値を理解し、確固たる軸を持ち上司に進言する姿勢が必要である。加えて、問題への気づきを促進し、また、個人の気づきを組織として共有し、さらに慎重に確認する風土を醸成する必要がある。</p> <p>① 安全・品質本部長、監査室長は、就任後早期に職場風土改善を推進するため、職場風土改善の理解と実践に役立つ社外講座を受講する。</p> <p>② 安全・品質本部長、監査室長以下の構成員は以下を目的に、日頃の疑問、違和感、感謝、要望など思うところを率直に交換し合う対話活動を階層を越えて実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本部長・室長をはじめ上司は、自身の言動に対する部下の受け止めへの気づきと改善を行う。 ・ 上司は、部下が日頃感じている仕事の問題点を聞きだし、組織としての解決につなげる。 <p>③ 部長以下の構成員は、以下を目的に一人ひとりの業務目標とその取り組み状況を組織内で共有し、話し合う。（ただし、部下の人事異動など個人情報に関わる目標は除く）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 各構成員は、自らの業務を組織のミッション、他の構成員の目標との関係性の中で認識する。 ・ 上司は、部下の取り組み上の課題や悩みを傾聴し、その人に合った指導・助言、適切な業務の配分を行う。 	<p>(3)職場風土の改善（コミュニケーション不足の改善） 今回の事案を安全・品質本部、監査室のみのコミュニケーションの問題であるが、会社全体として風通しがよく、やりがいのある職場を目指し、以下の取り組みを行う。</p> <p>① 職場の業務課題と風土課題に見える化する仕組みの導入</p> <p>② 管理職が“部下の問題への気づきとそれを伝達する行動”を褒める、習慣化させるための研修の実施</p> <p>③ 職場の問題を組織として共有し、解決していくための階層・組織を越えた対話活動の展開</p> <p>④ 幹部のコミュニケーション力の多面評価とトレーニングの実施</p> <p>(4)社外からの知見の導入 社外の専門家と社内の実務専門家にて構成した社長への以下のアドバイザーグループを設置し、実務にて観察した事項の中から、社長に問題点、対策等を助言する。</p> <p>②職場風土アドバイザーグループ（仮称） 職場風土改善活動</p>

是正措置および全社的な取り組みの整理表

問題点	視点	問題点の背景にある要因	今回の事案の原因	具体的対応	
				【6.2 是正措置計画】	【7. 今回の問題を踏まえた全社的な取り組み】
事実と異なる評価結果をまとめたことを見抜けなかったこと	① 監査室が機能しなかったこと	組織・体制	(ツ) 監査室の人材不足 (ト) 監査室の独立性の確保ができない構造	(3) 監査室を目的どおり機能させるための人材不足および独立性の欠如	(2) 監査室の独立性の確保および機能の強化 監査室が、各事業部や各本部の影響を受けずに監査ができるように独立性を確保したうえで、監査室の力量を向上させる。 ① 執務室を監査対象組織である他部署と物理的に離隔する。 ② 監査室長および監査室員一人ひとりが自らの役割、責任および価値を業務目標として明確に再設定する。また、監査室の役割を再認識させるための教育を行う。 ③ 監査室の活動を監査に限定する。また、臨時の特別監査を実施すべき場合を社内標準類で明確にし、必要な力量を持った人材を全社大で確保する。 ④ 監査は客観的事実に基づく行為であるという品質マネジメントシステムの基本を再教育する。 ✓ 監査室員に品質マネジメントの実践に関する教育を受講させる。 ✓ 監査の実践に焦点をあてた教育を実施する。 ✓ 「ISO9000 主任審査員研修コース」を監査室員の未受講者に受講させる。
		プロセス	(ソ) 個別計画書(案)に基づき作成した検証要領を用いて実施した (タ) 検証に使用するチェックシートの内容は、安全・品質本部が作成した整理表にもとづき修正した	(5) 業務の目的を達成するための計画の立案が不十分(5W2Hが不明確) (不十分な計画) ✓ 監査室の検証計画 個別計画書の策定過程を客観的事実に基づき検証する視点の欠如、検証対象を確認せず計画を立案	
		人(力量、意識、コミュニケーション)	(ナ) 検証が9月末までという限られた時間の中で行われた	(9) スケジュール優先の意識	
			(セ) 評価書の位置づけ明確にしないまま押印をした (チ) 検証の本来の目的に対する認識が不十分	(12) 業務目的に対する認識が不十分	
					(2) 品質マネジメントシステムの実践に焦点をあてた教育の全社展開 品質マネジメントシステムが確実に実践できるよう、知識としてのみではなく、業務において実践に結びつけられることに焦点をあてた教育を実施する。 ① 経営層は、速やかに、品質保証の専門家による合宿形式での集中講義を受講する。 ② 各事業部の保安活動に関与する組織の管理職および品質保証部門の関係者に、品質マネジメントシステムを正しく理解し、さらに牽引者としてより深く理解することにより、品質マネジメントシステムを用いて、継続的で効果的な改善を推進できるよう「ISO9000 主任審査員研修コース」を受講させる。 ③ 各事業部の品証部門の関係者は、品質マネジメントシステムを知識としてのみではなく、業務の中で確実に実践できる力量に結びつけるため、品質マネジメントシステムの実践に焦点をあてた教育を受ける。

是正措置および全社的な取り組みの整理表

問題点	視点	問題点の背景にある要因	今回の事案の原因	具体的対応		
				【6.2 是正措置計画】	【7. 今回の問題を踏まえた全社的な取り組み】	
事実と異なる評価結果をまとめたことを見抜けなかったこと	① 監査室が機能しなかったこと	人（力量、意識、コミュニケーション）	(テ)「個別計画書の代わりに評価書が作成されたこと」に気がついたが、「監査室内で共有できなかった（コミュニケーション不足）」	(11) コミュニケーション不足（安全・品質本部内、監査室内）	(10)安全・品質本部および監査室の職場風土の改善（コミュニケーション不足の改善） 今回の事案は、安全品質本部長の誤った理解と曖昧な指示、および本部長がその真意を確認しなかったことの組み合わせを起点にして、安全・品質本部および監査室において生じたものである。今回の事案を踏まえると、本部長、室長は、構成員一人ひとりの意見に耳を傾け、意識や理解の差を考慮し指導するマネジメントに改める必要がある。また、部下には、自らに課せられた仕事の意味・目的・価値を理解し、確固たる軸を持ち上司に進言する姿勢が必要である。加えて、問題への気づきを促進し、また、個人の気づきを組織として共有し、さらに慎重に確認する風土を醸成する必要がある。 ① 安全・品質本部長、監査室長は、就任後早期に職場風土改善を推進するため、職場風土改善の理解と実践に役立つ社外講座を受講する。 ② 安全・品質本部長、監査室長以下の構成員は以下を目的に、日頃の疑問、違和感、感謝、要望など思うところを率直に交換し合う対話活動を階層を越えて実施する。 ・ 本部長・室長をはじめ上司は、自身の言動に対する部下の受け止めへの気づきと改善を行う。 ・ 上司は、部下が日頃感じている仕事の問題点を聞きだし、組織としての解決につなげる。 ③ 部長以下の構成員は、以下を目的に一人ひとりの業務目標とその取り組み状況を組織内で共有し、話し合う。（ただし、部下の人事異動など個人情報に関わる目標は除く） ・ 各構成員は、自らの業務を組織のミッション、他の構成員の目標との関係性の中で認識する。 ・ 上司は、部下の取り組み上の課題や悩みを傾聴し、その人に合った指導・助言、適切な業務の配分を行う。	(3)職場風土の改善（コミュニケーション不足の改善） 今回の事案を安全・品質本部、監査室のコミュニケーションの問題と捉えることなく、風通しがよく、やりがいのある職場を目指し、以下の取り組みを行なう。 ① 職場の業務課題と風土課題を見える化する仕組みの導入 ② 管理職が“部下の問題への気づきとそれを伝達する行動”を褒める、習慣化させるための研修の実施 ③ 職場の問題を組織として共有し、解決していくための階層・組織を越えた対話活動の展開 ④ 幹部のコミュニケーション力の多面評価とトレーニングの実施
		風土・文化	_____	_____	_____	(4)社外からの知見の導入 社外の専門家と社内の実務専門家にて構成した社長への以下のアドバイザーグループを設置し、実務にて観察した事項の中から、社長に問題点、対策等を助言する。 ① 安全・品質保証アドバイザーグループ（仮称） マネジメントレビュー、安全・品質保証改革委員会（仮称）、監査、品質目標策定等

是正措置および全社的な取り組みの整理表

問題点	視点	問題点の背景にある要因	今回の事案の原因	具体的対応	
				【6.2 是正措置計画】	【7. 今回の問題を踏まえた更なる取組み】
事実と異なる評価結果をまとめたことを見抜けなかったこと ②全社対応委員会が機能しなかったこと	組織・体制	_____	_____	_____	_____
	プロセス	(ネ) 全体計画書における計画 (5W2H) が不十分 (ヌ) フォローアップの仕組みが不十分であった	(5) 業務の目的を達成するための計画の立案が不十分 (5W2H が不明確) (不十分な計画) ✓全体計画 全体計画書の 5W2H が不明確 ✓全社対応委員会の設置規定 付議事項が不明確、助言のフォローの仕組みがない	(6) 全体計画書の改正および個別計画書の策定ならびに是正措置の実行 安全・品質本部は、本来の R C A 報告書における 9 つの提言の要求事項に対する 5W2H を明確にするため、全体計画書の改正および個別計画書を策定したうえで、個別計画書に基づく是正活動を速やかに実行する。 (7) 全社対応委員会の改革と仕組みの見直し 全社対応委員会は、以下に示す是正措置を行った後、「7. 今回の問題を踏まえた全社的な取組み」に示す「安全・品質保証改革委員会 (仮称)」に移行する。 ① 全社対応委員会の位置づけを「助言」機関から、『社長からの「指示・命令」機関』へ強化を図る。 ② 全社対応委員会に付議または報告すべき事項、時期等を社内標準類で明確にする。 ③ 全社対応委員会は、対策の審議において人材の必要性についても審議することを社内標準類で明確にする。 ④ 全社対応委員会での指示・命令への対応の付議または報告を確実にを行うよう、パンチリストの作成、進捗の管理等を行うことを社内標準類で明確にする。	_____
		(ニ) 全社対応委員会の位置づけが不明確	(6) 全社対応委員会の位置づけ (助言が目的) が不明確	(5) 改善活動の推進と監視 ① 「安全・品質保証改革委員会 (仮称)」の設置 全社対応委員会を、社内の「安全・品質保証改革委員会 (仮称)」として改組し、社長の指示・命令機関として次の機能を担う。 濃縮事業部の保安活動適正化に関する活動を引き継ぎ、安全・品質本部および監査室に関する是正活動について審議を行い、社長が必要な指示・命令を行い、是正を完了させる。 さらに、「6. 是正措置」および「7. 今回の問題を踏まえた全社的な取組み」に記載した対策の実施状況や、その他安全・品質本部、監査室、各事業部の品質保証活動の実施状況を経営として観察・評価し、取組みが弱い場合、要員、組織、予算、購買等の全社の仕組みが機能しているかについても審議の上、社長が取組みを促進させるために必要な指示・命令を与える。またその結果を、以下②の「安全・品質保証改革検証委員会 (仮称)」に報告する。 ② 「安全・品質保証改革検証委員会 (仮称)」の設置 社内および社外の委員で構成する「安全・品質保証改革検証委員会 (仮称)」を設置する。「安全・品質保証改革検証委員会 (仮称)」は「安全・品質保証改革委員会 (仮称)」からの報告を受け、評価、助言を行う。これにより、全社の改善活動をより高める。 ③ 「安全・品質保証改革促進グループ (仮称)」の設置 「安全・品質保証改革委員会 (仮称)」および「安全・品質保証改革検証委員会 (仮称)」の事務局として「安全・品質保証改革促進グループ (仮称)」を経営本部内に設置する。	
	人 (力量、意識、コミュニケーション)	_____	_____	_____	_____
風土・文化	_____	_____	_____	(4) 社外からの知見の導入 社外の専門家と社内の実務専門家にて構成した社長への以下のアドバイザーグループを設置し、実務にて観察した事項の中から、社長に問題点、対策等を助言する。 ① 安全・品質保証アドバイザーグループ (仮称) マネジメントレビュー、安全・品質保証改革委員会 (仮称)、監査、品質目標策定等	

是正措置および全社的な取り組みの整理表

問題点	視点	問題点の背景にある要因	今回の事案の原因	具体的対応			
				【6.2 是正措置計画】	【7. 今回の問題を踏まえた全社的な取り組み】		
事実と異なる評価結果をまとめたことを見抜けなかったこと	③ マネジメントレビューが機能しなかったこと	組織・体制	_____	_____	_____	_____	
		プロセス	(ノ) マネジメントレビューに対する社長への事前説明においても、インプットが適切でなかった	(5) 業務の目的を達成するための計画の立案が不十分 (5W2H が不明確) (不十分な計画) ✓ マネジメントレビューインプットが不十分	(8) マネジメントレビューの実施方法の見直し ① マネジメントレビューでインプットすべき具体的事項・内容を社内標準類でさらに明確化する。 ② インプットを確実にチェックできるよう、インプットすべき事項を社内標準類で明確にする (チェックシートの作成を含む)。 ③ 保安検査の指摘事項等がある都度、マネジメントレビューを実施するなど、外部からの指摘事項が速やかに社長にインプットされる仕組みを構築する。	_____	_____
		人 (力量、意識、コミュニケーション)	(ハ) 安全・品質本部員の保安検査の指摘事項に対する認識の低さ (ヒ) トップ自身の保安検査の指摘事項に対する認識が十分ではなかった	(10) 保安検査に対する認識が不十分 (安全・品質本部員、安全・品質本部長、トップ・経営層)	(4) 安全・品質本部における適切な業務管理の構築と管理方法の強化 ① 保安検査での指摘事項に対する対応も含め、安全・品質本部で所掌する業務の重要性・緊急性等を明確にする。そのうえで、本部大で管理するもの、部内で管理するものに区分し、安全・品質本部内の業務管理を徹底する。 ② 安全・品質本部員に、自らが担当する業務が、保安規定のどの要求事項に基づいているのかを確実に理解させるため、保安規定に係る教育を実施し、保安規定違反を防ぐ。	_____	_____
		風土・文化	_____	_____	_____	(4) 社外からの知見の導入 社外の専門家と社内の実務専門家にて構成した社長への以下のアドバイザーグループを設置し、実務にて観察した事項の中から、社長に問題点、対策等を助言する。 ① 安全・品質保証アドバイザーグループ (仮称) マネジメントレビュー、安全・品質保証改革委員会 (仮称)、監査、品質目標策定等	

是正措置および全社的な取り組みの整理表

問題点	視点	要因	今回の事案の要因	具体的対応	
				【6.2 是正措置計画】	【7. 今回の問題を踏まえた全社的な取り組み】
2015年以降、品質保証室／安全・品質本部が保安検査で指摘を繰返し受けているにもかかわらず改善が進まなかったこと	組織・体制	(ホ) 安全・品質本部の人材が不足していること	(1) 保安検査に対応するための人材が不足 保安検査で確認される事項を適切に整理できる。指摘を受けた場合、適切な計画が立案できる。計画を適切に実行し、フォローできる人材	(1)安全・品質本部の人材の充実化 ① 安全・品質本部において、安全・品質計画部と安全・品質管理部にまたがっていた品質保証機能を集約し、品質保証活動のコアとなる人材を集中する。 ② 保安検査に適切に対応するために必要な経験を積んだ人材を安全・品質本部に配置する。	_____
		(ム) 安全・品質本部の力量(コアになる人材)が不足していること	(2) 安全・品質本部の力量(コアになる人材)の不足		
		(ミ) 安全・品質本部の品質保証活動の本社組織としての位置づけ(役割・責任)が不明確	(4) 4事業部に対する安全・品質本部の位置づけ(役割・責任)が不明確	(3)安全・品質本部が本社機能として4事業部を総括する位置づけの明確化 ① 4事業部の品質マネジメントシステムの運用に対して、指導・助言するという安全・品質本部のミッション、役割および責任を明らかにした社達を公布する。これを受け、安全・品質本部員一人ひとりが自らの役割、責任および価値を業務目標として明確に再設定する。 ② 上記①を反映した「安全・品質本部の心得」を策定し、関係者に教育を行う。	
	プロセス	(フ) 保安検査で提示している事業者対応方針に対する具体的なアクションプランの作成および管理ができなかった	(5) 業務の目的を達成するための計画の立案が不十分(5W2Hが不明確) (業務目的の達成) ✓安全・品質本部の保安検査指摘事項への対応方針のアクションプランを作成・管理(チェック機能を含む)する仕組みが不十分	(4)安全・品質本部における適切な業務管理の構築と管理方法の強化 ① 保安検査での指摘事項に対する対応も含め、安全・品質本部で所掌する業務の重要性・緊急性等を明確にする。そのうえで、本部大で管理するもの、部内で管理するものに区分し、安全・品質本部内の業務管理を徹底する。 ② 安全・品質本部員に、自らが担当する業務が、保安規定のどの要求事項に基づいているのかを確実に理解させるため、保安規定に係る教育を実施し、保安規定違反を防ぐ。	_____
		(マ) 安全・品質本部が、本社組織として、事業部(再処理事業部、濃縮事業部、埋設事業部、燃料製造事業部)の品質保証活動を総括するプロセスを明確にできなかった	(7) 安全・品質本部が4事業部を総括するプロセス(実施事項)が不明確	(3)安全・品質本部が本社機能として4事業部を総括する位置づけの明確化 ① 4事業部の品質マネジメントシステムの運用に対して、指導・助言するという安全・品質本部のミッション、役割および責任を明らかにした社達を公布する。これを受け、安全・品質本部員一人ひとりが自らの役割、責任および価値を業務目標として明確に再設定する。 ② 上記①を反映した「安全・品質本部の心得」を策定し、関係者に教育を行う。	_____
	人(力量、意識、コミュニケーション)	(ヘ) 安全・品質本部員の保安検査の指摘事項に対する認識の低さ (メ) 経営層の保安検査の指摘事項に対する認識が不十分	(10) 保安検査に対する認識が不十分(安全・品質本部員、安全・品質本部長、トップ・経営層)	(4)安全・品質本部における適切な業務管理の構築と管理方法の強化 ① 保安検査での指摘事項に対する対応も含め、安全・品質本部で所掌する業務の重要性・緊急性等を明確にする。そのうえで、本部大で管理するもの、部内で管理するものに区分し、安全・品質本部内の業務管理を徹底する。 ② 安全・品質本部員に、自らが担当する業務が、保安規定のどの要求事項に基づいているのかを確実に理解させるため、保安規定に係る教育を実施し、保安規定違反を防ぐ。	_____
風土・文化	_____	_____	_____	_____	

本アクションプランは全社対応委員会での審議およびそれに続く安全・品質保証改革委員会での審議を行い、より詳細化するとともにローリングしていく。

是正措置に係るアクションプラン

本文6.2是正措置	実施内容	担当部門	完了予定	評価指標	2016年	2017年												2018年以降									
					12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月										
(1)安全・品質本部の人材の充実化	①安全・品質本部において、安全・品質計画部と安全・品質管理部にまたがっていた品質保証機能を集約し、品質保証活動のコアとなる人材を集中する。 ②保安検査に適切に対応するために必要な経験を積んだ人材を安全・品質本部に配置する。	経営本部	①2017.2 ②2017.4	人材不足が解消し、保安検査の指摘を適確に対応できていること。				▽①実施																			
(2)監査室の独立性の確保および機能の強化	①執務室を監査対象組織である他部署と物理的に隔離する。	監査室 地域・業務本部	①2017.1 (済)	独立的立場が確保・維持されていること。			▼実施																				
	②監査室長および監査室員一人ひとりが自らの役割、責任および価値を業務目標として明確に再設定する。また、監査室の役割を再認識させるための教育を行う。 (a)監査室の役割等を明示した「監査室の心得」を作成し、それを基に監査室長から教育、訓示（月1回）、監査室全員で心得の唱和（毎朝）を行う。	監査室	② (a)心得制定:2017.2 教育実施:2017.2	監査室員全員が役割・責任と権限を理解し、正しく監査を実施していること。			▶計画	▽制定																			年度末の有効性確認の結果を踏まえ次年度計画を作成
	③監査室の活動を監査に限定する。また、臨時の特別監査を実施すべき場合を社内標準類で明確にし、必要な力量を持った人材を全社大で確保する。 (a)検証ではなく臨時の監査を行なえるよう、社内標準類の改正	(a)監査室	③ (a)・社内標準類の改正:2017.2: ・監査実施:2017.2~3 ・有効性確認:2017.3	監査以外の業務をしなない仕組みを構築し、実践していること。臨時監査を行える仕組み・体制を構築し、実践していること。				▶計画	▽改正	▽有効性確認		▽有効性確認		▽有効性確認												年度末の有効性確認の結果を踏まえ次年度計画を作成	
	(b)監査に必要な力量をもつ人材を全社大で確保し、臨時の監査を行なえる体制の構築	(b)経営本部	(b)人材の確保:2017.3					▶実施																			
④監査は客観的事実に基づく行為であるという品質マネジメントシステムの基本を再教育する。 (a)監査室員に品質マネジメントの実践に関する教育を受講させる。 ・品質マネジメントシステムを運用することに焦点をあてた社外機関による研修を受講させる。 (b)監査室員に監査の実践に焦点をあてた教育を実施する。 ・内部監査に品質マネジメントシステムの専門家が立ち会って現地指導を行う、社外機関によるオンサイト研修を受講させる。 (c)「ISO9000主任審査員研修コース」を監査室員の未受講者に受講させる。	監査室	④(a)、(b)、(c)2017.3:教育実施	必要な知識と力量を身に付け、正しく監査を実施していること。				▶計画		▽有効性確認		▽有効性確認		▽有効性確認												年度末の有効性確認の結果を踏まえ次年度計画を作成 新規配属者を対象に継続実施		

本文6.2是正措置	実施内容	担当部門	完了予定	評価指標	2016年	2017年												2018年以降
					12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
(3)安全・品質本部が本社機能として4事業部を統括する位置づけの明確化	①4事業部の品質マネジメントシステムの運用に対して、指導・助言するという安全・品質本部のミッション、役割および責任を明らかにした社達を公布する。これを受け、安全・品質本部員一人ひとりが自らの役割、責任および価値を業務目標として明確に再設定する。	安全・品質本部	①2017.3	安全・品質本部の役割、責任と権限が明確になり、実践されていること。				実施	▽有効性確認 (業務目標への反映)		▽有効性確認		▽有効性確認			▽有効性確認		
	②上記①を反映した「安全・品質本部の心得」を策定し、関係者に教育を行う。	安全・品質本部	②2017.2	明確化された安全・品質本部の役割、責任と権限が、業務に運用できる姿で心得に記載され、理解され、実践されていること。	▽初版策定			▽改正			▽有効性確認		▽有効性確認		▽有効性確認		継続実施 ▽有効性確認	
(4)安全・品質本部における適切な業務管理の構築と管理方法の強化	①保安検査での指摘事項に対する対応も含め、安全・品質本部で所掌する業務の重要性・緊急性等を明確にする。そのうえで、本部大で管理するもの、部内で管理するものに区分し、安全・品質本部内の業務管理を徹底する。	安全・品質本部	①2017.2	業務管理が改善され、保安検査の指摘事項等課題の解決が管理されていること。			計画		▽有効性確認 ▽要領等の改正		▽有効性確認		▽有効性確認		▽有効性確認			
	②安全・品質本部員に、自らが担当する業務が、保安規定などの要求事項に基づいているのかを確実に理解させるため、保安規定に係る教育を実施し、保安規定違反を防ぐ。	安全・品質本部	②2017.2	保安規定上の安全・品質本部の役割、責任と権限を理解し、実践していること。			計画	実施		▽有効性確認	▽有効性確認		▽有効性確認			継続実施 ▽有効性確認		
(5)安全・品質本部の不適合管理ルールの見直し	①5W2Hを明確にした不適合管理に係るプロセスおよび手順にする。 ②安全・品質本部内に不適合ワーキング（仮称）を設置し、是正処置等に対する妥当性確認の実施を明確化する。	安全・品質本部	①、②2017.2	不適合管理、是正処置が正しく運用されるよう改善され、運用されていること。			計画	▽要領の改正		▽有効性確認	▽有効性確認		▽有効性確認		▽有効性確認			
(6)全体計画書の改正および個別計画書の策定ならびに是正措置の実行	安全・品質本部は、本来のRCA報告書における9つの提言の要求事項に対する5W2Hを明確にするため、全体計画書の改正および個別計画書を策定したうえで、個別計画書に基づく是正活動を速やかに実行する。	安全・品質本部	2018.6	改めて個別計画書を作成し、改善を実施し、元々意図した要求事項が満たされていること。			計画	実施		▽有効性確認	▽有効性確認		▽有効性確認		継続実施 ▽有効性確認			
(7)全社対応委員会の改革と仕組みの見直し	①全社対応委員会の位置づけを「助言」機関から、『社長からの「指示・命令」機関』へ強化を図る。 ②全社対応委員会に付議または報告すべき事項、時期等を社内標準類で明確にする。 ③全社対応委員会は、対策の審議において人材の必要性についても審議することを社内標準類で明確にする。 ④全社対応委員会での指示・命令への対応の付議または報告を確実にを行うよう、パンチリストの作成、進捗の管理等を行うことを社内標準類で明確にする。	安全・品質本部	①、②、③、④2017.2	委員会の役割、責任と権限が明確にされ、品質保証の改革活動を推進する等、意図した要求事項が満たされていること。	▽1/4改正		▽改正・公布・施行	実施		▽有効性確認	▽有効性確認		▽有効性確認		▽有効性確認			
(8)マネジメントレビューの実施方法の見直し	①マネジメントレビューでインプットすべき具体的事項・内容を社内標準類でさらに明確化する。 ②インプットを確実にチェックできるよう、インプットすべき事項を社内標準類で明確にする（チェックシートの作成を含む）。 ③保安検査の指摘事項等がある都度、マネジメントレビューを実施するなど、外部からの指摘事項が速やかに社長にインプットされる仕組みを構築する。	安全・品質本部	①、②：2017.3 ③：2017.7	マネジメントレビューのインプットが正しくされ、マネジメントレビューが有効に実施されていること。			計画		▽有効性確認 ▽要領の改正		▽2016年度第4回マネジメントレビュー ▽2017年度第1回マネジメントレビュー		実施		▽有効性確認 実施 ▽有効性確認 実施			

本文6.2是正措置	実施内容	担当部門	完了予定	評価指標	2016年	2017年												2018年以降	
					12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月		
(9)経営層および安全・品質本部での品質マネジメントシステムの実践に焦点をあてた教育の実施	①保安活動に関与するトップ・経営層は、速やかに、品質保証の専門家による合宿形式での集中講義を受講する。	経営本部	①2017.3	経営層は品質保証を理解し、先頭に立って実践していること。				計画	▽集中講義の実施										
	②品質マネジメントシステムの本質を正しく理解し、さらに牽引者として効果的な改善を推進できるよう、「ISO9000主任審査員研修コース」を保安活動に関与する安全・品質本部員の未受講者に受講させる。	安全・品質本部	② ・研修の計画 2017.2 ・研修の実施 2017.3	該当者がISO主任審査員研修コースに合格し、業務で実践されていること。			②の計画	②の	▽有効性確認		▽有効性確認		▽有効性確認					▽有効性確認	
	③品質マネジメントシステムを知識としてのみではなく、業務の中で確実に実践できる力量に結びつけるため、品質マネジメントシステムの実践に焦点をあてた教育を行う。		③ ・教育計画の改定 2017.3 ・教育の実施 2018.3					③の計画	③の実施	▽有効性確認		③の実施	▽有効性確認		③の実施	▽有効性確認		継続実施	▽有効性確認
(10)安全・品質本部および監査室の職場風土の改善（コミュニケーション不足の改善）	①安全・品質本部長、監査室長は、就任後早期に職場風土改善を推進するため、職場風土改善の理解と実践に役立つ社外講座を受講する。	安全・品質本部 監査室	①2017.4	該当者は必要な研修を受講し、職場風土が改善されていること。			計画	実施	▽有効性確認										
	②安全・品質本部長、監査室長以下の構成員は以下を目的に、日頃の疑問、違和感、感謝、要望など思うところを率直に交換し合う対話活動を階層を越えて実施する。 ・本部長・室長をはじめ上司は、自身の言動に対する部下の受け止めへの気づきと改善を行う。 ・上司は、部下が日頃感じている仕事の問題点を聞きだし、組織としての解決につなげる。	安全・品質本部 監査室	②2017.5	素直な意見交換、対話活動が実施され、職場風土が改善されていること。			計画	実施	▽有効性確認										
	③部長以下の構成員は、以下を目的に一人ひとりの業務目標とその取組み状況を組織内で共有し、話し合う。（ただし、部下の人事異動など個人情報に関わる目標は除く） ・各構成員は、自らの業務を組織のミッション、他の構成員の目標との関係性の中で認識する。 ・上司は、部下の取組み上の課題や悩みを傾聴し、その人に合った指導・助言、適切な業務の配分を行う。	安全・品質本部 監査室	③2017.9	適確な指導・助言、適正な業務配分により、職場風土が改善されていること。			計画	実施											▽有効性確認

全社的取組みに係るアクションプラン

本アクションプランは安全・品質保証改革委員会で審議を行い、より詳細化するとともにローリングしていく。

分類	実施内容	担当部門	完了予定	評価基準	2016年	2017年												2018年以降				
					12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月					
(1)社長の安全・品質宣言と誓い	今回の事案に鑑み、社長は痛切な反省とともに再発防止を誓い、 ・安全と品質を経営の最優先課題として常に直視すること、 ・PDCAを継続的にまわしていくこと、 ・職場風土の改善、 のコミットメントを宣言し、社達として社員に徹底する。 社員は、自らの思いと安全と品質を守る思いをカードに記載し、職場に掲示する。	安全・品質本部	2017.2	社員に安全と品質が最優先でいることが浸透し、実践していること。			計画		▽改正・公布・施行 実施										カードは毎年度作成			
(2)品質マネジメントシステムの実践に焦点をあてた教育の全社展開	①経営層は、速やかに、品質保証の専門家による合宿形式での集中講義を受講する。	安全・品質本部	2017.3	経営層は品質保証を理解し、先頭に立って実践していること。			計画		▽集中講義の受講													
	②各事業部の保安活動に関与する組織の管理職および品質保証部門の関係者に、品質マネジメントシステムを正しく理解し、さらに牽引者としてより深く理解することにより、品質マネジメントシステムを用いて、継続的で効果的な改善を推進できるよう「ISO9000主任審査員研修コース」を受講させる。		2018.3	該当者は審査員研修コースに合格し、その知識を用いて業務で実践していること。			計画		▽研修計画の策定	「ISO9000主任審査員研修コース」の受講 実践												継続実施
	③各事業部の品証部門の関係者は、品質マネジメントシステムを知識としてのみではなく、業務の中で確実に実践できる力量に結びつけるため、品質マネジメントシステムの実践に焦点をあてた教育を受ける。		2018.3	該当者は品質マネジメントシステムを理解し、業務で実践していること。			計画		▽教育計画の策定	教育の実施 実践												継続実施
(3)職場風土の改善（コミュニケーション不足の改善）	①職場の業務課題と風土課題を見える化する仕組みの導入	経営本部	2017.6	風土課題が議論され、コミュニケーション不足が解消されていること。			計画		▽職場の業務課題と風土課題の見える化 実施													
	②管理職が“部下の問題への気づきとそれを伝達する行動”を褒める、習慣化させるための研修の実施	経営本部	継続	管理職が部下の気づきや問いかけに真摯に答えるなど、部下とコミュニケーションがとれていること。			計画		▽研修計画の策定					▽有効性確認						継続実施		

分類	実施内容	担当部門	完了予定	評価基準	2016年	2017年												2018年以降			
					12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月				
(5)改善活動の推進と監視	①「安全・品質保証改革委員会（仮称）」の設置 全社対応委員会を、社内の「安全・品質保証改革委員会（仮称）」として改組し、社長の指示・命令機関として次の機能を担う。 濃縮事業部の保安活動適正化に関する活動を引き継ぎ、安全・品質本部および監査室に関する是正活動について審議を行い、社長が必要な指示・命令を行い、是正を完了させる。 さらに、「6. 是正措置」および「7. 今回の問題を踏まえた全社的な取組み」に記載した対策の実施状況や、その他安全・品質本部、監査室、各事業部の品質保証活動の実施状況を経営として観察・評価し、取組みが弱い場合、要員、組織、予算、購買等の全社の仕組みが機能しているかについても審議の上、社長が取組みを促進させるために必要な指示・命令を与える。またその結果を、以下②の「安全・品質保証改革検証委員会（仮称）」に報告する。	経営本部	委員会の設置 2017.2 活動 継続	委員会の設置 委員会の責任と権限が明確になり、品質保証改革の進展に寄与していること。														報告▽	継続実施		
	②「安全・品質保証改革検証委員会（仮称）」の設置 社内および社外の委員で構成する「安全・品質保証改革検証委員会（仮称）」を設置する。「安全・品質保証改革検証委員会（仮称）」は「安全・品質保証改革委員会（仮称）」からの報告を受け、評価、助言を行う。これにより、全社の改善活動をより高める。	経営本部	委員会の設置 2017.2 活動 継続	委員会の設置 委員会の責任と権限を明確にし、品質保証改革の進展を客観的に確認し、評価していること。																▽委員会開催 ▽安全・品質保証改革検証委員会（仮称）の設置	継続実施
	③「安全・品質保証改革促進グループ（仮称）」の設置 「安全・品質保証改革委員会（仮称）」および「安全・品質保証改革検証委員会（仮称）」の事務局として「安全・品質保証改革促進グループ（仮称）」を経営本部内に設置する。	経営本部	グループの設置 2017.2	グループの設置 委員会の事務局機能の担っていること。																▽安全・品質保証改革促進グループ（仮称）の設置	継続実施

提言	実施できていなかった事項	要求事項	根本原因分析の提言を受けた対策				備考	
			安全・品質本部 (旧品質保証室の品証総括部門の業務を引き継ぎ)	対応方針	監査室 (旧品質保証室の監査部門の業務を引き継ぎ)	対応方針		
【組織要因①】 品質保証室は、社長のスタッフとしての要求事項（社長の補佐として、自社内のQMSのPDCAが適切に廻り続けていることの監視・測定・評価及び社長へのインプット）を組織として明確化せずに業務を続けてきたため、他事業部への関与も含め、品質保証活動として必要な業務が適切に実施できていなかった。	(1) 社長のスタッフとしての品質保証室の役割＊（要求事項）の適正化 (1)-1 社長のスタッフとしての役割（要求事項）を実行するためQMSを改善すること。	①各事業部のQMSが有効に機能している事を評価するための監視・測定・評価の仕組みを構築すること。 →各事業部の管理責任者が廻しているPDCAが適切であるか、また適切に廻しているかを各事業部の品証部門の活動（例えば不適合処理）を監視・測定し評価し必要な改善を提言する仕組みを構築する。 →この仕組みの構築にあたっては、各事業部の品証部門と品質保証室の責任と役割の明確化を図る。	-各事業部のQMSが有効に機能していることを評価する項目が不足していた。 -各事業部へ必要な改善を提言する仕組みが不足していた。	-各事業部のQMSが有効に機能していることを確認するための監視・測定・評価の指標を設定し、各事業部のQMSの監視・測定・評価の結果を各事業部へ提言し改善を指導する。	・ベンチマーク：11月末 ・PI設定：年内	・ベンチマーク：11月末 ・PI設定：年内		
【組織要因②】 品質保証室は、社長のスタッフとして各事業部を指導する強い意思が不足していたこと、及び品質保証室員の適切なリソースの配分を社長に要求しなかったことから、マネジメントレビューなどの全社に亘る第三者的な事務局業務が主体となった。	②各事業部のQMSを継続的に改善するための全社的連携方法の改善 →各事業部のQMS活動を各事業部相互にベンチマークし、改善が図られるような仕組みを品質保証室が主体となって構築する。	-他事業部の品質保証部門以外の保安活動（例、保全）の連携が不足していた。	・連携するための仕組み作り（安全・品質本部 主体）	・保安規定の業務毎に各事業部と安全・品質本部の連携の仕組み（品質保証連絡会、保安規定・防災業務計画検討WGに共通の職責を有する部署間で情報交換できる作業会を設置）を作る。 ・検討結果を踏まえ、「保安規定・防災業務計画検討WG運営要領」および「品質保証連絡会運営要領」を改正する。	・仕組み作り：9月末 ・運用開始：10月	・安全・品質本部の左記活動状況の検証	・仕組み作り：9月末 ・運用開始：10月	
	③マネジメントシステムの有効性の評価が適切に実施できるようにマネジメントレビューでの評価の仕組みを見直すこと。 →マネジメントシステムが適切、妥当かつ有効かどうかの観点で評価する仕組みを標準類に反映する。具体的にはマネジメントレビューでマネジメントシステムの有効性を評価するために必要なインプット情報となるように評価するための指標を作成し、マネジメントレビューにおいて評価する仕組みを見直す。	-マネジメントレビューの有効性の評価が不足していた。	・マネジメントレビューの有効性を評価する指標（評価基準）の策定	・マネジメントシステムが適切、妥当かつ有効かどうかの観点で評価する指標を定める。 ・指標の策定とその運用は、「トップマネジメントに係る品質マネジメントシステム運営要領」と「安全・品質本部 トップマネジメント補佐要領」に定める。	・左記要領、要領への反映：6月30日実施済み ・指標を用いた第1回マネジメントレビュー：8月8日実施済み	・安全・品質本部の左記活動状況の検証	・指標設定：6月30日 ・第1回マネジメントレビュー：8月8日	完了
	(1)-2 (1)-1を実行するための品質保証室の体制整備のため、人材育成、リソースの配分、品質保証室の各事業部を指導するための権限強化を行なうこと。（力量の設定、教育計画の策定、キャリアパス等）	①人材育成	-全社を牽引する品質保証室としての力量が不足していた。	・品質保証のエキスパートとしての力量の確保	・電力、全社の品質保証部門の力量項目、教育方法について情報入手する。（ベンチマーク） ・全社を牽引する安全・品質本部の要員に必要な力量を検討する。 ・力量を補うための教育の実施計画を策定する。 ・「安全・品質本部 教育訓練要領」に安全・品質本部長の力量評価方法を反映する。 ・キャリアパスローテーション仕組みを導入検討する。	・ベンチマーク：9月中旬 ・力量の設定、教育計画の策定：9月20日 ・要領への反映：9月末 ・キャリアパスローテーション仕組み：人事部と調整	・「監査室 教育訓練要領」に以下の力量項目を定めた。 (1)JEAC4111、ISO9001を理解し、規格と対比させて当社の品質マネジメントシステムの概要が説明できること。 (2)品質目標達成のための計画の立案、実施、管理および評価・改善ができること。 (3)品質マネジメントシステムに必要なプロセスの確立、実施および維持ができること。また、実施状況および改善の必要性の有無について評価・判断できること。 (4)監査室全体にわたって、原子力安全および製品品質についての認識を高めることができること。 ・安全・品質本部の左記活動状況の検証	・運用開始：6月30日
	②リソースの配分	-全社を牽引するためのリソースが不足していた。	・安全・品質本部および監査室へのリソースの再配分	・安全・品質本部へリソースを配分する。	・6月30日の組織改正で実施済み	・監査室へリソースを配分する。	・6月30日の組織改正で実施済み	完了
	③権限強化	・品質保証室が持つ権限を行使していない。	・権限の行使	・安全・品質本部の本部長を副社長にして権限強化を図る。	・6月30日の組織改正で実施済み	・監査室を社長直属にして権限強化を図る。	・6月30日の組織改正で実施済み	完了
【組織要因③】 品質保証室は濃縮事業部の保安活動を補完し、保証することを要求されていたが要求事項（あるべき姿＊）を明確化せずに、活動を行ったため補完活動のPDCAが機能しなかった。また、組織として要求事項（あるべき姿）の理解力が不足（力量不足）していた。	(2) 業務計画の策定 要求事項（あるべき姿）を明確化した業務の計画を策定した上で、補完活動を実施し、濃縮事業部の保安活動の評価・改善を行うこと。	・要求事項としてあるべき姿を理解していなかった。	・要求事項を理解するための力量の確保 ・補完活動における要求事項の明確化	・要求事項を理解するための教育の追加 ・要求事項（あるべき姿）の明確化 ・上記について全体計画書へ反映する。	・全体計画書への反映（8月31日完了） ・教育の実施	・要求事項を理解するための教育を行う。	・教育の実施	全体計画書改正：完了 教育：9月7日実施予定
	(3) 業務の計画に係る品質標準類の見直し 保安検査に限らず、対外的に重要な約束事項に基づいて品質保証活動を実施する場合は、組織として要求事項を明確化した業務計画を必ず策定するよう品質標準類を見直すこと。	-対外的な約束事項を要求事項であると明確に要求していなかった。	・対外的な約束事項を要求事項とするルール化	・「法令およびルールを遵守する」の意図とするところとして規制当局との約束についても対象であることを品質方針の変更（ガイドライン）で明記する。	・7月27日の品質方針ガイドラインの改正で実施済み	・安全・品質本部の左記活動状況の検証	・7月27日の品質方針ガイドラインの改正で実施済み	完了
	(4) 教育の充実（力量の向上） 品質保証室は、今回の事象を踏まえ、他事業部（電力等）の実施状況をベンチマークとして、組織としての力量が向上するよう教育プログラムの見直しを行う。	(1)-2 ①（人材育成）の活動に含める。		・対外的な約束事項について安全・品質本部が情報を集約し、履行状況を管理するため、新規に標準類を制定する。 ・要求事項の明確化およびレビューの実施を必ず策定するよう「安全・品質本部 文書管理要領」に各種計画書の記載要領を追記するよう改正する。	・9月末までに実施	・安全・品質本部の左記活動状況の検証	・9月末までに実施	

表1. 旧品質保証室（現安全・品質本部および監査室）に対して提言された対策の実施内容と評価結果

旧品質保証室に対する根本原因分析の提言		これまでに実施した改善内容	評価結果	
<p>【組織要因①】 品質保証室は、社長のスタッフとしての要求事項（社長の補佐として、自社内のQMSのPDCAが適切に廻されていることの監視・測定・評価及び社長へのインプット）を組織として明確化せず、業務を続けてきたため、他事業部への関与も含め、品質保証活動として必要な業務が適切に実施できていなかった。</p> <p>【組織要因②】 品質保証室長は、社長のスタッフとして各事業部を指導する強い意思が不足していたこと、及び品質保証室員の適切なリソースの配分を社長に要求してこなかったことから、マネジメントレビューなどの全社に亘る第三者的な業務も事務局業務が主体となった。</p>	<p>(1) 社長のスタッフとしての品質保証室の役割＊（要求事項）の適正化 (1)-1 社長のスタッフとしての役割（要求事項）を実行するためQMSを改善する。</p>	<p>各事業部のQMSが有効に機能している事を評価するための監視・測定の仕組みを構築すること。</p> <p>マネジメントシステムの有効性の評価が適切に実施できるようにマネジメントレビューでの評価の仕組みを見直すこと。</p>	<p>【品質保証室】 ・監視・測定の仕組みとして、これまで対外報告件数、ヒューマンエラー件数等の安全文化醸成に係るPIを用いて、毎年度第4回マネジメントレビューにて監視・測定の結果を報告している。（完了）</p> <p>・マネジメントレビューの実施（6月1日） → マネジメントレビューのインプットおよびアウトプットの評価方法を明確にした上で、2015年度第4回マネジメントレビューのやり直しを実施した。（完了）</p>	<p>【安全・品質本部】 ・全社的な仕組みとして、品質保証室において安全文化醸成に係るPIを設定し、監視・測定の結果を用いた評価が実施され、マネジメントレビューに報告されていたことから、監視・測定の仕組みとしては既に構築されていると評価する。</p>
	<p>各事業部のQMSを継続的に改善するための全社的連携方法の改善</p>	<p>【安全・品質本部】 ・保安業務の連携（情報共有）を目的とした作業会の設置（6月30日） → 品質・保安会議や品質保証連絡会に加えて、各事業部が連携して、各種保安業務の改善および情報共有を図るための作業会（WG）を設置した。（完了）</p>	<p>【安全・品質本部】 ・各種保安業務の改善および情報共有を図るための作業会（WG）を設置することができたことから、各事業部のQMSを継続的に改善するための全社的連携方法の改善が図られたと評価する。</p>	
<p>(1)-2 (1)-1を実行するための品質保証室の体制整備のため、人材育成、リソースの配分、品質保証室の各事業部を指導するための権限強化を行なうこと。（力量の設定、教育計画の策定、キャリアパス等）</p>	<p>人材育成</p>	<p>【品質保証室】 ・全体計画書に係る教育の実施（6月17日） → 濃縮事業部保安活動適正化のために要求される補完の意味を全体計画書に追記（6月16日改正）した上、濃縮事業部保安活動適正化の補完活動に従事する品質保証室員に対し、全体計画書に係る教育を実施した。</p>	<p>【安全・品質本部】【監査室】 ・6月16日に改正した全体計画書に基づき濃縮事業部保安活動適正化の補完活動に従事する要員への教育を実施することにより力量向上が図られたと評価する。</p>	
	<p>リソースの配分、権限強化</p>	<p>【安全・品質本部】【監査室】 ・組織改正および増員（安全・品質本部および監査室）による体制強化（6月30日）（完了） ・安全・品質本部の本部長を副社長にすることによる体制強化（6月30日）（完了） ・監査室長を社長直属にすることによる体制強化（6月30日）（完了）</p>	<p>【安全・品質本部】【監査室】 ・6月30日の組織改正により、安全・品質本部および監査室が設置され、増員により業務遂行に必要なリソースが配分された。 また、安全・品質本部の本部長を副社長にすること、監査室長を社長直属にすることによる体制強化により、安全・品質本部および監査室の体制が整備されたと評価する。</p>	
<p>【組織要因③】 品質保証室は濃縮事業部の保安活動を補完し、保証することを要求されていたが要求事項（あるべき姿）を明確化せず、活動を行ったため補完活動のPDCAが機能しなかった。また、組織として要求事項（あるべき姿）の理解力が不足（力量不足）していた。</p>	<p>(2) 業務計画の策定 要求事項（あるべき姿）を明確化した業務の計画を策定した上で、補完活動を実施し、濃縮事業部の保安活動の評価・改善を行うこと。</p>	<p>【品質保証室】 ・全体計画書の改正（6月16日） → 品質保証室に要求される保安活動適正化の補完の意味を追加した。（完了）</p>	<p>【安全・品質本部】【監査室】 ・濃縮事業部の保安活動の評価・改善を行うため、旧品質保証室（現安全・品質本部および監査室）に要求される保安活動適正化のための補完活動の目的、要求事項および方法を明確にし、全体計画書に反映したことで改善が図られたと評価する。</p>	
	<p>(3) 業務の計画に係る品質標準類の見直し 保安検査に限らず、対外的に重要な約束事項に基づいて品質保証活動を実施する場合は、組織として要求事項を明確化した業務計画を必ず策定するよう品質標準類を見直すこと。</p>	<p>【安全・品質本部】【監査室】 ・品質方針ガイドラインの改正（7月27日） → 品質方針ガイドラインを改正し、法令、規制当局、社会との約束を遵守して業務を遂行することを明記した。（完了）</p>	<p>【安全・品質本部】【監査室】 ・対外的に重要な約束事項に基づいて品質保証活動を実施するため、品質方針ガイドラインの改正により法令、規制当局、社会との約束を遵守して業務を遂行するための改善が図られたと評価する。</p>	
	<p>(4) 教育の充実（力量の向上） 品質保証室は、今回の事象を踏まえ、他事業部（電力等）の実施状況をベンチマークとして、組織としての力量が向上するよう教育プログラムの見直しを行う。</p>	<p>【安全・品質本部】【監査室】 ・(1)-2「人材育成」にて実施済み（完了）</p>	<p>【安全・品質本部】【監査室】 ・(1)-2「人材育成」で必要な改善が図られた。</p>	

確 認		承 認	審 査		作 成
監査室長		安全・品質本部長	安全・品質本部 副本部長	安全・品質本部 安全・品質管理部長	安全・品質本部 品質・保安管理 GL
2016.9.15	監査部長 2016.9.14	2016.9.14	2016.9.14	2016.9.14	2016.9.14
(. . .)	監査副長 2016.9.14	(. . .)	(. . .)	(. . .)	(. . .)
監査GL 2016.9.14					

**旧品質保証室に対する根本原因分析に基づく
改善策に対する評価結果について**

**日本原燃株式会社
安全・品質本部**

改正来歴

改正年月日	改正概要
2016年9月 日	新規制定

1. はじめに

本評価書は、「「濃縮事業部の保安検査における指摘事項に係る事業者対応方針についての不履行」についての根本原因分析計画書」の実施結果報告書（S1-DE-13-16-002-R00）（以下、「RCA 報告書」という。）にて旧品質保証室（現安全・品質本部長および監査室）に対して提言された対策に対する実施状況およびそれらの評価結果を示すものである。

2. 評価結果

RCA 報告書に記載されている組織要因に対する対策案とこれまでに実施してきた対策を比較し評価を実施した。

2.1 組織要因①、②に対する対策および評価

【組織要因①】

品質保証室は、社長のスタッフとしての要求事項（社長の補佐として、自社内の QMS の PDCA が適切に廻されていることの監視・測定・評価及び社長へのインプット）を組織として明確化せずに業務を続けてきたため、他事業部への関与も含め、品質保証活動として必要な業務が適切に実施できていなかった。

表 1「旧品質保証室（現安全・品質本部および監査室）に対して提言された対策の実施内容と評価結果」に示すとおり、

- ・監視・測定の仕組みとして、安全文化醸成に係る指標（PI）を用いて評価を実施し、毎年度第 4 回マネジメントレビューにて報告している。
- ・マネジメントレビューの仕組みを改善し、6 月 1 日および 8 月 8 日にマネジメントレビューを実施している。
- ・各事業部の QMS を継続的に改善するための全社的連携方法の改善のため、6 月 30 日の組織改正に伴い各種保安業務の改善および情報共有を図るための作業会（WG）を設置した。

以上により、品質保証活動として必要な業務が適切に実施できていることから、組織要因①については、改善されている。

【組織要因②】

品質保証室長は、社長のスタッフとして各事業部を指導する強い意思が不足していたこと、及び品質保証室員の適切なリソースの配分を社長に要求してこなかったことから、マネジメントレビューなどの全社に亘る第三者的な業務も事務局業務が主体となった。

表 1「旧品質保証室（現安全・品質本部および監査室）に対して提言された対策の実施内容と評価結果」に示すとおり、

- ・6 月 30 日の組織改正により、安全・品質本部および監査室が設置されるとともに増員することにより業務遂行に必要なリソースが配分された。
- ・安全・品質本部の本部長を副社長にすること、監査室長を社長直属にすることによる体制強化により、安全・品質本部および監査室の体制が整備された。
- ・補完活動に従事する要員に必要な教育を全体計画書に明記し実施した。

以上により、全社に亘る業務を主体的に実施するための仕組みおよび体制が整備されたことから、組織要因②については、改善されている。

2.2 組織要因③に対する対策および評価

【組織要因③】

品質保証室は濃縮事業部の保安活動を補完し、保証することを要求されていたが要求事項（あるべき姿）を明確化せず、活動を行ったため補完活動のPDCAが機能しなかった。また、組織として要求事項（あるべき姿）の理解力が不足（力量不足）していた。

表1「旧品質保証室（現安全・品質本部および監査室）に対して提言された対策の実施内容と評価結果」に示すとおり、

- ・旧品質保証室に要求される保安活動適正化の補完活動の目的、要求事項（あるべき姿）および方法を明確にし、全体計画書に追加した。
- ・対外的に重要な約束事項は要求事項であることを認識するため、それを遵守して業務を遂行していくため品質方針ガイドラインを改正した。
- ・力量の向上については2.1に示すとおり実施済みである。

以上により、要求事項（あるべき姿）を明確にし、保安活動適正化に従事する要員の力量を向上させた上で補完活動を実施できていることから、組織要因③については、改善されている。

3. まとめ

2. に示す評価結果のとおり、組織要因①、②、③に対する対策は既に実施されている。このことから、旧品質保証室に対する提言は組織改正等により改善が図られていると評価する。

今後は更なる改善を図るため、品質目標に取り込む等、品質マネジメントシステムを活用し、継続的改善を図っていく。

表1. 旧品質保証室（現安全・品質本部および監査室）に対して提言された対策の実施内容と評価結果

旧品質保証室に対する根本原因分析の提言		これまでに実施した改善内容	評価結果
<p>【組織要因①】 品質保証室は、社長のスタッフとしての要求事項（社長の補佐として、自社内のQMSのPDCAが適切に廻されていることの監視・測定・評価及び社長へのインプット）を組織として明確化せず業務を続けてきたため、他事業部への関与も含め、品質保証活動として必要な業務が適切に実施できていなかった。</p> <p>【組織要因②】 品質保証室長は、社長のスタッフとして各事業部を指導する強い意思が不足していたこと、及び品質保証室員の適切なリソースの配分を社長に要求してこなかったことから、マネジメントレビューなどの全社に亘る第三者的な業務も事務局業務が主体となった。</p>	<p>(1) 社長のスタッフとしての品質保証室の役割*（要求事項）の適正化 (1)-1 社長のスタッフとしての役割（要求事項）を実行するためQMSを改善する。</p> <p>各事業部のQMSが有効に機能している事を評価するための監視・測定の仕組みを構築すること。</p> <p>マネジメントシステムの有効性の評価が適切に実施できるようにマネジメントレビューでの評価の仕組みを見直すこと。</p> <p>各事業部のQMSを継続的に改善するための全社的連携方法の改善</p>	<p>【品質保証室】 ・監視・測定仕組みとして、これまで対外報告件数、ヒューマンエラー件数等の安全文化醸成に係るPIを用いて、毎年度第4回マネジメントレビューにて監視・測定の結果を報告している。（完了）</p> <p>・マネジメントレビューの実施（6月1日） → マネジメントレビューのインプットおよびアウトプットの評価方法を明確にした上で、2015年度第4回マネジメントレビューのやり直しを実施した。（完了）</p> <p>【安全・品質本部】 ・保安業務の連携（情報共有）を目的とした作業会の設置（6月30日） → 品質・保安会議や品質保証連絡会に加えて、各事業部が連携して、各種保安業務の改善および情報共有を図るための作業会（WG）を設置した。（完了）</p>	<p>【安全・品質本部】 ・全社的な仕組みとして、品質保証室において安全文化醸成に係るPIを設定し、監視・測定PIを用いた評価が実施され、マネジメントレビューに報告されていたことから、監視・測定の仕組みとしては既に構築されていると評価する。</p> <p>【安全・品質本部】 ・各種保安業務の改善および情報共有を図るための作業会（WG）を設置することができたことから、各事業部のQMSを継続的に改善するための全社的連携方法の改善が図られたと評価する。</p>
	<p>(1)-2 (1)-1を実行するための品質保証室の体制整備のため、人材育成、リソースの配分、品質保証室の各事業部を指導するための権限強化を行なうこと。（力量の設定、教育計画の策定、キャリアパス等）</p> <p>人材育成</p> <p>リソースの配分、権限強化</p>	<p>【品質保証室】 ・全体計画書に係る教育の実施（6月17日） → 濃縮事業部保安活動適正化のために要求される補完の意味を全体計画書に追記（6月16日改正）した上、濃縮事業部保安活動適正化の補完活動に従事する品質保証室員に対し、全体計画書に係る教育を実施した。</p> <p>【安全・品質本部】【監査室】 ・組織改正および増員（安全・品質本部および監査室）による体制強化（6月30日）（完了） ・安全・品質本部の本部長を副社長にすることによる体制強化（6月30日）（完了） ・監査室長を社長直属にすることによる体制強化（6月30日）（完了）</p>	<p>【安全・品質本部】【監査室】 ・6月16日に改正した全体計画書に基づき濃縮事業部保安活動適正化の補完活動に従事する要員への教育を実施することにより力量向上が図られたと評価する。</p> <p>【安全・品質本部】【監査室】 ・6月30日の組織改正により、安全・品質本部および監査室が設置され、増員により業務遂行に必要なリソースが配分された。 また、安全・品質本部の本部長を副社長にすること、監査室長を社長直属にすることによる体制強化により、安全・品質本部および監査室の体制が整備されたと評価する。</p>
<p>【組織要因③】 品質保証室は濃縮事業部の保安活動を補完し、保証することを要求されていたが要求事項（あるべき姿）を明確化せず、活動を行ったため補完活動のPDCAが機能しなかった。また、組織として要求事項（あるべき姿）の理解力が不足（力量不足）していた。</p>	<p>(2) 業務計画の策定 要求事項（あるべき姿）を明確化した業務の計画を策定した上で、補完活動を実施し、濃縮事業部の保安活動の評価・改善を行うこと。</p> <p>(3) 業務の計画に係る品質標準類の見直し 保安検査に限らず、対外的に重要な約束事項に基づいて品質保証活動を実施する場合は、組織として要求事項を明確化した業務計画を必ず策定するよう品質標準類を見直すこと。</p> <p>(4) 教育の充実（力量の向上） 品質保証室は、今回の事象を踏まえ、他事業部（電力等）の実施状況をベンチマークとして、組織としての力量が向上するよう教育プログラムの見直しを行う。</p>	<p>【品質保証室】 ・全体計画書の改正（6月16日） → 品質保証室に要求される保安活動適正化の補完の意味を追加した。（完了）</p> <p>【安全・品質本部】【監査室】 ・品質方針ガイドラインの改正（7月27日） → 品質方針ガイドラインを改正し、法令、規制当局、社会との約束を遵守して業務を遂行することを明記した。（完了）</p> <p>【安全・品質本部】【監査室】 ・(1)-2「人材育成」にて実施済み（完了）</p>	<p>【安全・品質本部】【監査室】 ・濃縮事業部の保安活動の評価・改善を行うため、旧品質保証室（現安全・品質本部および監査室）に要求される保安活動適正化のための補完活動の目的、要求事項および方法を明確にし、全体計画書に反映したことで改善が図られたと評価する。</p> <p>【安全・品質本部】【監査室】 ・対外的に重要な約束事項に基づいて品質保証活動を実施するため、品質方針ガイドラインの改正により法令、規制当局、社会との約束を遵守して業務を遂行するための改善が図られたと評価する。</p> <p>【安全・品質本部】【監査室】 ・(1)-2「人材育成」に必要な改善が図られた。</p>