

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について(概要)

1. はじめに

平成28年度第3回保安検査のなかで、当社の全社組織である安全・品質本部の保安活動に関して極めて重大な問題が確認され、当社は、平成28年12月14日、原子力規制委員会から炉規制法67条第1項に基づく報告徴収命令を受けた。

この報告徴収命令に基づき実施した原因究明と、原因を踏まえて策定した是正措置計画(原因を除去する計画)並びに全社的な改善活動の計画の概要を報告する。

2. 経緯および報告徴収事項

報告徴収までの主な経緯および報告徴収事項は、以下の通りである。

【平成27年度第3回保安検査】(平成27年11月)

- 濃縮事業部は自らの保安活動について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であるという指摘を受け、全社の品質保証体制を管轄している**品質保証室に第三者的な観点でのチェック機能を持たせ、濃縮事業部の保安活動を補完**することとした。

【平成27年度第4回保安検査】(平成28年2月)

- 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、品質保証室が主体的に活動できていないこと等の指摘**を受け、品質保証室による補充活動に係る計画(全体計画書、個別計画書)を策定し、活動を実行することとした。
- 当該指摘に対し、**品質保証室に潜在する組織要因*を特定するため、社長直轄の組織(根本原因分析チーム)を立ち上げて根本原因分析を行う**こととした。
 - *社長のスタッフとしての要求事項を明確にしなかった
 - 各事業部を指導する強い意思が不足していた
 - 適切な人材を要求してこなかった
 - 濃縮事業部の保安活動のあるべき姿を明確化にしなかった
- 社長をトップとした**全社対応委員会(助言組織)を立ち上げ**、濃縮事業部の保安活動適正化に向けた取り組み状況を確認、助言することとした。

【組織改正】(平成28年6月)

- ガバナンス強化を目的とした組織改正の実施
 - ⇒ 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
 - ⇒ 品質保証室にあった監査部門を**監査室**として独立

【平成28年度第3回保安検査】(平成28年11～12月)

○ 報告徴収命令(抜粋)

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、対応が終了していないにもかかわらず、対応が終了し、組織改正等によって改善されたとする事実と異なる評価結果をまとめたこと**、また、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く、また、評価結果を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ったこと**が確認された。

<指示事項>

- (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) 上記(1)の結果を踏まえた是正措置計画

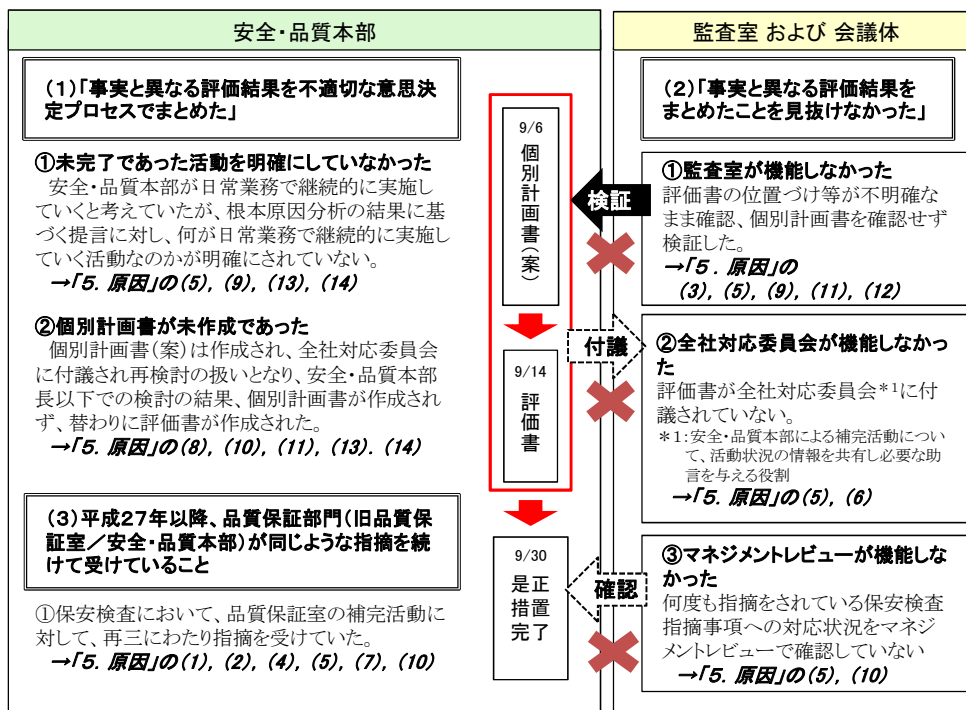
3. 調査・検討体制

- 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、社長をトップとした対応体制とし、「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、社内外の調査員で構成し、関係資料等の収集を行うとともに、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員(弁護士)を主体に構成し、33名の関係者へヒアリングを行った。
- 「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、品質マネジメントシステム専門家や弁護士を含む社内外の委員で構成し、調査した事実関係を元に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。

4. 得られた事実と導かれた問題点

- 平成28年6月の組織改正で廃した安全・品質本部の本部長に就任した副社長は、安全・品質本部が全社を指導できるようになるために、本部の改善活動は一旦区切りをつけるべきで、前組織から継続している組織課題は、組織改正が行われたこと、いくつかの改善に取り組んでいること等でほとんど解決していると評価できるはずだ、残る課題は新組織の日常の改善活動でやっていけばいい、という誤った思いをもち、それを部下に伝え続けていた。
- 安全・品質本部は、根本原因分析に基づく改善提言に対して個別計画書を策定して実行していかねばならないところ、本部長の思いを受け、安全・品質本部長以下の数人の打ち合わせ等により、別途実施していた活動をもって根本原因分析の提言に対する改善活動は実施済みとする評価書をまとめた。
- この評価書は、監査室も確認し、その後の全社対応委員会やマネジメントレビューでもこの間違っただ対応を見抜けなかった。

安全・品質本部の保安活動に関して上記の問題点があり、品質マネジメントシステムが機能しなかった。



5. 問題を起こした原因

事実関係等から導かれた問題点に対して、その背景要因を分析した結果、安全・品質本部、監査室および会議体(全社対応委員会、マネジメントレビュー)に関わる原因について以下のように考える。

原因	安全・品質本部の問題点*1	監査室の問題点*1	会議体の問題点*1
(1)保安検査に対応するための人材が不足	(3)-①	-	-
(2)安全・品質本部の力量(コアになる人材)の不足	(3)-①	-	-
(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)-①	-
(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)-①	-	-
(5)業務目的を達成するための計画の立案が不十分(5W2Hが不明確)	(1)-① (3)-①	(2)-①	(2)-② (2)-③
(6)全社対応委員会の位置づけ(助言が目的)が不明確	-	-	(2)-②
(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)-①	-	-
(8)自ら定めた計画(プロセス)を守る意識の不足	(1)-②	-	-
(9)スケジュール優先の意識	(1)-①	(2)-①	-
(10)保安検査に対する認識が不十分	(1)-② (3)-①	-	(2)-③
(11)コミュニケーション不足	(1)-②	(2)-①	-
(12)業務目的に対する認識が不十分	-	(2)-①	-
(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	(1)-① (1)-②	-	-
(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)	(1)-① (1)-②	-	-

*1 問題点欄の(1)①などの番号は、4. 得られた事実と導かれた問題点の図中の番号に対応する。

以降に示す是正措置等は、**安全・品質本部および監査室のトップ人事を刷新したうえで、新体制にて推進し**、さらにはその後の改善につなげていく。

6. 安全・品質本部、監査室等の是正措置(改善活動)

○上記の原因を踏まえて、これらを除去するための是正措置を以下のとおり検討した。この取り組みを確実に進めていく。(別紙1～3)

是正措置	安全・品質本部の原因*2	監査室の原因*2	会議体の原因*2
(1)安全・品質本部の人材の充実化	(1),(2)	-	-
(2)監査室の独立性の確保および機能の強化	-	(3),(5), (9),(12)	-
(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	(4),(7)	-	-
(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),(10)	-	-
(5)安全・品質本部の不適合管理ルールの見直し	(5)	-	-
(6)全体計画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)	-	-
(7)全社対応委員会の改革と仕組みの見直し	-	-	(5),(6)
(8)マネジメントレビューの実施方法の見直し	-	-	(5)
(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当てた教育の実施	(8),(9),(10),(13)	-	(10)
(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)	(11),(14)	(11)	-

*2 原因欄の(1)～(14)の番号は、5. 原因の項目に対応する。

7. 今回の事案を踏まえた全社的な改善活動

- 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。**
- 改善活動では、電気事業連合会、原子力安全推進協会に積極的な支援を仰ぐとともに、**社外専門家を含むアドバイザーグループ設置によって社外の目を入れていく。**(別紙4)
- 全社的な改善活動は以下の通りである。(別紙5)

(1)社長の安全・品質宣言と誓い

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、P DCA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。また、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【原因(8),(9),(12),(13)】

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実施、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は、「ISO9000主任審査員研修コース」を実施、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の実践に焦点をあてた教育を実施する。

(3)職場風土の改善(コミュニケーション不足の改善)【原因(11),(14)】

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すため、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等を実施する。

(4)社外の知見の導入【原因(11),(14)】

社外の専門家に社内の実務専門家を加えた以下のアドバイザーグループを設置し、下記事項の実務について観察し、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
- 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

(5)改善活動の推進と監視【原因(7)】

- ①「安全・品質保証改革委員会(仮称)」の設置(原因(7)に対応する措置の更なる改善)
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. 安全・品質本部、監査室等の是正措置(改善活動)」、「7. 今回の事案を踏まえた全社的な改善活動」に関する実施状況や、その他全社的な品質保証活動の実施状況を経営として観察、評価し、要員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、社長が是正措置等の促進のための必要な指示・命令を与える。
 - ・またその結果を、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)」を設置し、「安全・品質保証改革委員会」の活動状況に関する確認、評価、助言を行い改善活動のレベルをより高めていく。
- 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。

これらの改善活動の進捗状況や「安全・品質保証改革検証委員会(仮称)」の指摘意見等については、節目節目に公表する。

8. おわりに

- 今回の事案は、全社に関わる極めて重要な問題と重く受け止め、全社をあげて改善活動の確実、迅速な取り組みに全力を傾注していく。
- 当社として改めて、安全が何よりも優先されること、そしてそれを支えているのが品質保証活動であるということを肝に銘じ、青森県民の皆さまをはじめ広く社会の皆さまからの信頼回復に努める。

以上

安全・品質本部の主な改善内容

別紙1

「事実と異なる評価結果を不適切な意識決定プロセスでまとめたこと」および「平成27年以降、品質保証部門が同じような指摘を続けて受けていること」という問題点とその背景にある原因に対する是正措置について、今後、安全・品質本部のトップ人事を刷新した上で新体制において以下のとおり推進する。

【 現 状 】

1. 保安検査の指摘に対応する人材不足

2. 安全・品質本部が4事業部を総括する位置づけおよび仕組みが不明確

3. 業務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・品質本部における保安検査指摘事項への対応方針のアクションプランが不十分

・安全・品質本部における対応方針に対する計画をチェック、フォローする仕組みが不十分

（不十分な計画）

・全体計画の5W2Hが不明確

【 今 後 】

1. 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。

2. 安全・品質本部が4事業部を総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。

②安全・品質本部の本来の役割を認識できるよう、「安全・品質本部の心得」を策定・教育

3.1適切な業務管理の構築と管理方法の強化

①安全・品質本部で所掌する業務の重要性・緊急性等を明確にし、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・品質本部内で業務管理を徹底

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。

3.2安全・品質本部の不適合管理ルールの見直し

「安全・品質本部不適合管理要領」を見直し、以下の措置を実施する。

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。

上記の対策を確実に実行することにより、安全・品質本部が、全社組織として品質マネジメントシステムを推進する機能を強化・改革していく。

監査室の主な改善内容

別紙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」原因として、監査室が機能しなかったことに係る背景・要因に対する是正措置は、監査室長の人事を刷新したうえで、以下の具体的対策を講じる。

【 現 状 】

1. 監査室の独立性の欠如

- ①安全・品質本部長が、監査室の担当取締役であり、本部長の影響が及んでいた可能性がある。
- ②安全・品質本部と監査室の執務室が隣接

2. 監査室の人材不足

- ③監査に必要な力量をもった人材が不足
監査計画以外に臨時の監査を行うだけの人員が不足

3. 監査室員の「業務目的に対する認識」が不十分

- ④監査室および監査室員一人ひとりのミッション、役割、責任等が不明確
- ⑤監査室員の「検証」についての理解不足
- ⑥監査室員の品質保証システムについての理解不足

【 今 後 】

1. 監査室の独立性を向上

- ①取締役の担当制を廃止し、監査室長の独立性を向上
- ②執務室を監査対象組織である他部署と物理的に隔離

2. 監査室の人材の強化

- ③監査に必要な力量を持った人材を全社大で確保

3. 監査室員の「業務目的に対する認識」の向上

- ④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
- ⑤監査室長は、監査室の活動を監査に限定するとともに、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する。
- ⑥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について再教育
 - ✓ 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。

上記の対策を講じることによって、監査室の「独立性向上」、「人材の強化」および「目的意識の向上」を図り、内部監査機能の強化を図る。

全社対応委員会の改革と仕組みの見直し

別紙3

「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」原因として、全社対応委員会（*1）が機能しなかったことに係る背景・要因に対する是正措置は、全社対応委員会を目的どおり機能させるプロセスが不十分であり、位置付けも不明確であったため、以下の具体的対策を講じる。

【現状】

1. 全社対応委員会の位置づけが不明確

濃縮事業部の保安活動適正化に向けた取り組みを、社長をトップとして、安全・品質本部、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。（濃縮事業部保安活動適正化全社対応委員会規程）

2. 社内委員のみで構成

社長をトップとし、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で構成

3. 会議体のフォローアップが不十分

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の仕組みが不十分であった

【今後】

社長の指示・命令機関へ位置づけを強化

「安全・品質保証改革委員会（仮称）」として改組し、助言機関から社長の指示・命令機関へ位置づけを強化する。

- ✓ 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、「是正措置」および「全社的な改善活動」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、取り組みが弱い場合、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うえ、社長が促進のための必要な指示・命令を与える。
- ✓ またその結果を、「安全・品質保証改革検証委員会（仮称）」に報告する。

上記の対策を講じることで、社長の強力なリーダーシップのもと、社外の委員からの助言も踏まえ、必要な指示・命令を与えらるとともに、全社へ展開することで、全社対応委員会の機能を強化していく。

（*1）：全社対応委員会とは

濃縮事業部の保安活動適正化に向けた取り組みを、社長をトップとして、安全・品質本部（旧品質保証室）、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

再発防止に向けた改善活動の推進と監視

別紙4

電気事業連合会ならびに原子力安全推進協会の積極的な支援を仰ぐとともに、社外有識者を入れた、以下の委員会等を設置し、再発防止と品質保証活動の向上に取り組む

また、改善活動の進捗状況や「安全・品質保証改革検証委員会（仮称）」の指摘意見等については、節目節目に公表する。

「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、助言を行うことにより、全社の改善活動をより高める。

社外の知見の導入

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。

「安全・品質保証アドバイザリーグループ（仮称）」の設置

- 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

「職場風土アドバイザリーグループ（仮称）」の設置

- 職場風土改善活動

電気事業連合会による支援

上記の品質保証アドバイザリーグループ等への支援に加え、以下による支援をいただく。

- アドバイザリーボード（電力社長と当社取締役との会合）における助言
- 電気事業連合会3役と当社幹部との定期的な連絡会の開催

原子力安全推進協会による支援

- 品質保証活動および現場における活動状況の確認、指導、助言、教育を依頼。

今回の事案を踏まえた全社的な改善活動

別紙5

今回の問題は安全・品質本部および監査室にかかる業務の中で発生したものであるが、全社で取り組む課題として捉え、社長の決意表明の下、教育、是正措置の実施状況の経営としての観察、職場風土についての対策を会社全体に展開する。

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
- ・P D C A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。

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、品質保証の専門家による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、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。

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
- 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