

第1回 安全・品質改革検証委員会 議事概要

○日 時：2017年6月23日(金) 13:00 ~16:00

○場 所：当社 再処理事業所 事務本館 1階ビジュアルーム

○出席者（敬称略）

【検証委員】

藤田 成隆	八戸工業大学名誉教授、前学長
本田 一明	原子力安全推進協会執行役員
大森 滋	L. M. J ジャパン主任講師
中西 晶	明治大学 経営学部教授、博士
名取 俊也	大江橋法律事務所 弁護士
ブスケ ギジャンマルク	ラ・アーグ再処理工場 元副工場長

【当社出席者】

工藤 健二	代表取締役社長
酒井 和夫	副社長（業務全般社長補佐）、経営本部長
津幡 俊	副社長（CTO、青森代表、青森総合本部長）
村上 秀明	副社長（再処理事業部長、安全担当）
高瀬 賢三	地域・業務本部長、青森総合本部長代理
大枝 郁	燃料製造事業部長
武井 一浩	安全・品質本部長
小栗 第一郎	埋設事業部長
小田 英紀	経営本部副本部長（事業戦略・経理、国際業務）
横村 忠幸	濃縮事業部長
遠藤 卓実	経営本部副本部長（企画・人事）
鶴来 俊弘	監査室長

【事務進行】

山田 立哉	経営本部 企画部長
-------	-----------

○議 題

1. 安全・品質改革検証委員会の位置づけ
2. 安全・品質改革委員会の取組みについて
3. 濃縮事業部の保安活動適正化の活動等について
4. 当社の品質保証改善活動について

以 上

## 1. はじめに

委員会の開催に先立ち、当社社長より、当社の品質保証の改善活動が自己満足とならないよう、各委員より忌憚のない積極的なご意見を頂きたい旨お願いした。

委員会の進行にあたり、「藤田 成隆」氏が委員長として選任され議事進行いただき、当社より主に以下3項目の議題について報告した。

## 2. 議事結果

### (1) 安全・品質改革検証委員会の位置づけ、安全・品質改革委員会の取組みについて

当社より、安全・品質改革検証委員会の位置づけ、安全・品質改革委員会の取組みについて以下のとおり報告した。

＜主な取組み内容＞

- ① 「組織」「仕組み」の改善として、「助言」、「情報共有」機関であった従来の「全社対応委員会」から、要員、組織、予算等の経営的課題に対して経営層が主体的に関与し、全社的に改善を支援する仕組みを構築するために「安全・品質改革委員会」に改組した。  
これにより、経営的な視点で隠れた問題点も議論、支援できるようになり、必要なりソースの適切かつ迅速な配分が判断できるようになった。
- ② 「安全・品質改革委員会」を含む、当社の品質保証活動の進展状況について、有識者（専門性）、第三者（中立性・公正性・透明性）の立場から評価・助言するため、社外有識者からなる「安全・品質改革検証委員会」を設置した。

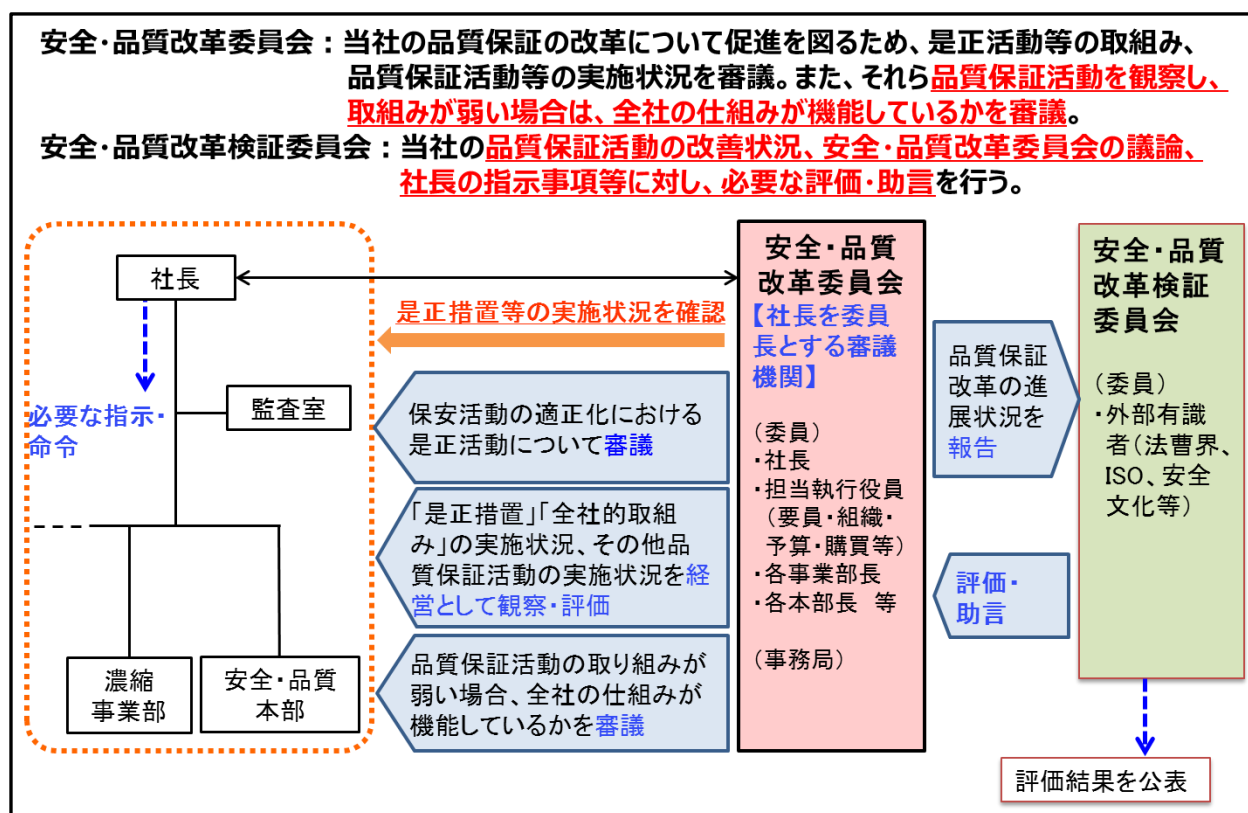


図 安全・品質改革委員会の取組みおよび検証委員会の位置づけ

- ③ 「安全・品質改革委員会」の設置後、是正活動に関する内容を中心に議論し、社長が必要な指示を出すことで改善を進めてきたが、品質保証改革の更なる促進に向け、今後の安全・品質改革委員会の方針として、現在の「事後的活動」から全社的に問題となりそうな事例（潜在的兆候）に対するリスク管理活動等、「先手を打った対策」も取り入れていく旨明示した。

これに対し、各委員からのご評価、ご助言は以下のとおり。

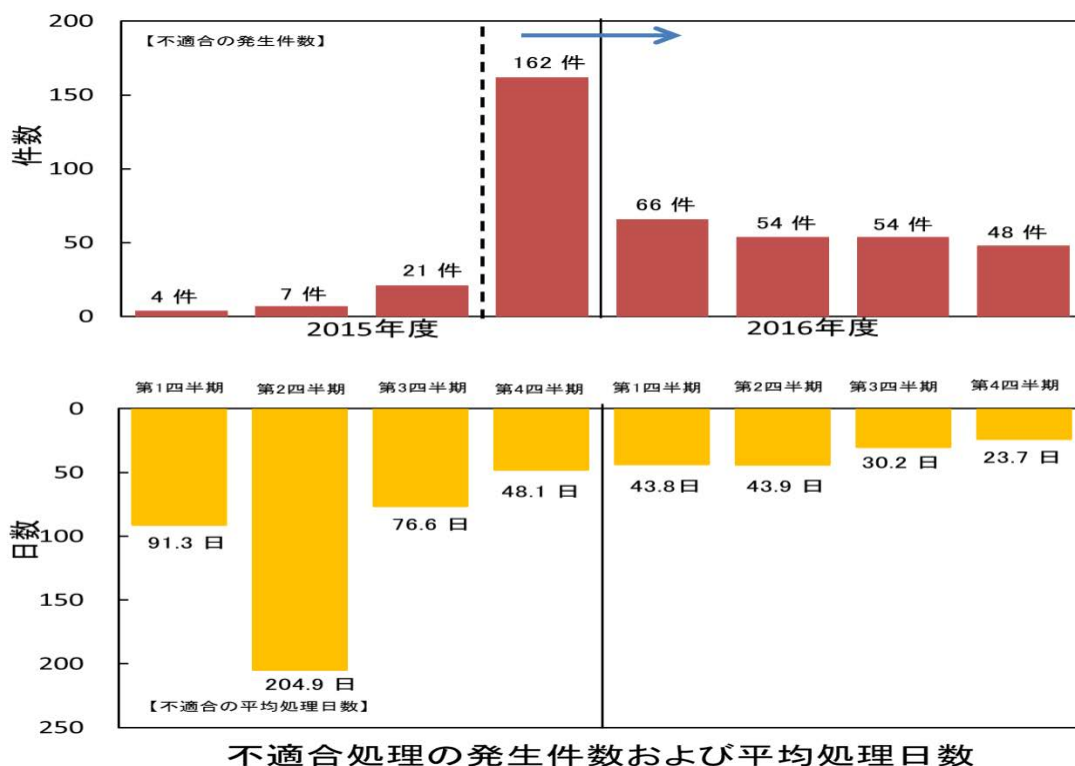
- ◆ これまでの取組みで組織的な改善が良い方向に向かっているのは評価できる。今後の取り組みの考え方としてリスクを最小限に抑える意味で効果があると思われる。
- ◆ 今後、更にどこまで改善し、どのように改善していくか等を社外に対し積極的に情報公開するよう検討されたい。
- ◆ リスク管理活動や改善を促進するため、全社員の「ちょっとした気がかり、気づき」を拾い上げる提案制度等を取り入れることも改善の促進に繋がる。
- ◆ 経営層が懸念する全社課題、それに対する方策や指示事項等に関する議論の内容について、社員が理解し意識できるよう、フィードバックをすることも重要である。
- ◆ パトロール等の定例的な活動によらず、経営層が現場に積極的に出向き、職員と対話することで、正直な意見が聞けることに加え、職員の日常の苦勞や懸案をより理解できることもあるので意識してはどうか。  
また、これら取組みを行っていく中で、経営層が現場に向かう時間が作れるよう、社内会議体をスリム化することも改善の1つとして検討されたい。

## (2) 濃縮事業部の保安活動適正化の活動等について

当社より、濃縮事業部の保安活動適正化の活動について、これまでの取組み状況、改善の成果等について、以下のとおり報告した。

### <主な取組み内容>

- ① 濃縮事業部に関する「組織要因」改善のため、個別計画（例：方針決定に係わるプロセスの明確化、ベリファイ活動<sup>※</sup>等）に基づき、2016年3月より継続的に改善活動に取り組んでいる。
- また、濃縮事業部において、各々の活動について評価した結果、自らが改善を図るための仕組みが向上していることを確認できた。
- ※ベリファイ活動：検証や照合等、あらかじめ定めた工程や動作等が正しく行われたかを確かめる行為
- ② 安全・品質本部において、濃縮事業部の改善活動に関する効果について指標を用いて評価を行った。
- 例として、適正化活動以降で不適合の発生件数は、それまで不適合として扱っていなかった事象を対象に加えたことにより増加したが、その後は漸減傾向となっており、また、平均処理日数も短縮傾向にある。
- その他の指標も含めて、濃縮事業部の品質保証活動には改善傾向が見られると評価した。



- ③ これまでの改善活動成果について客観性を高めるため、濃縮事業部、安全・品質本部による評価に加え、監査室による「特別監査」に評価する計画を報告した。

これに対し、各委員からのご評価、ご助言は以下のとおり。

- ◆ 濃縮事業部が自らの改善目標に対する成果として数値的にも現れている点は評価できる。
- ◆ 監査を行う上で、経営層が描くビジョンに対して、現場で働く部下がそれを的確に把握し、理解していることが重要であることから、適切に確認すること。
- ◆ 計画した活動の終了をもって、自らの改善活動が終了するというのではなく、これまで検証した結果を元に、何を改善し、これからも改善を要するものは何か等を具体的に把握し、継続して日常の改善活動を進めること。

### (3) 当社の品質保証改善活動について

品質保証の改善活動として行っている、主な以下の3項目について報告した。

<主な取り組み内容>

#### ① 是正措置の活動（オーバーサイト\*の実施）

当社各事業部の品質保証活動を分析（主要な指標（PI）に基づく相互比較）し、それぞれの組織の強み・弱みを抽出し、良好事例の展開や抱えている課題解決による改善を促す活動を計画し実施する。

指標例としては、「過去2年分の保安検査の指摘事項・気付き事項における品質保証、保守管理等のカテゴリ別件数」「不適合件数、処置にかかる日数」等を検討している。

※オーバーサイト：安全・品質本部が実施する各事業部の品質保証活動の監視、および相互比較した結果等から、各事業部の強み、弱みを確認し、事業部が実施する保安活動の改善に繋げる活動

## ② 不適合管理、是正処置および予防処置に係る全社点検

当社において、過去に発生した通常と異なる事象が不適合として認識されず、管理下に置かれていないものがあり、これについて不適合管理全般に係る課題を調査・点検するよう社長から指示があり、全社点検計画を策定し活動している。

点検項目は以下のとおりである。

- ・ 不適合に関するルールおよび運用状況の再確認
- ・ 設備に関する不適合が放置されていないかの確認
- ・ 不適合管理の遅れなど至近の事象に対する調査 等

これらに対し、委員からのご評価、ご助言は以下のとおり。

- ◆ オーバーサイトの実施において、各部門の悪いところのみを取り上げる競争とならないように配慮すること。  
この改善活動を進めるにあたって、改善を行うことで得られるメリットや改善するための手法なども共有すること。  
なお、得られた結果については、社内で共有することで相乗的な効果もある。

## ③ 職場風土改善活動の概要と今後の進め方

「職場風土の悪さ」等の背景要因に対して、全社的に進めている職場風土改善活動について報告した。

- a. 現状風土の問題点や弱さを洗い出すためのアセスメント（職場アンケート、インタビュー）の実施
- b. 課題解決しやすい職場風土を醸成するための各組織での対話活動
  - ・ 各部門で対話活動を推進するコーディネーターの養成
  - ・ 外部専門家の助力を得ての対話活動の促進

上記の活動により、職場の実態を把握し、最優先で取り組むべき課題を抽出する。

これに対し、各委員からのご評価、ご助言は以下のとおり。

- ◆ 社員が改善を提案する仕組みはあるが、改善提案者自身が実施責任を負うことになりがちな傾向にあり、これに気をつけなければ、発言を自重してしまい、改善が進まないのを、組織として拾い上げて改善につなげる、あるいは各社員が上司への進言を楽しみと思えるように経営層も工夫すること。
- ◆ 企業風土の改善は一朝一夕には困難だが、変えようとする感性を持ち続けることが重要である。外部の情報を積極的に取り入れることや、交流する機会を設けることも有効であるので検討されたい。

### 3. まとめ（総括評価）

当社の品質保証の改善活動全体に対する、委員長より以下のとおり総括的にご評価いただいた。

- ◆ なかなか評価しづらい活動事例についても、評価指数も明確にしないといけませんが、順調に改善活動ができているとは感じている。  
ただ、改善活動を実施する上で、様々な変化も生じるため、その変化に対しての評価指標も検討すること。

### 4. 今後の予定

当社として、今回、各委員より頂いたご助言等について、反映すべきものは速やかに改善計画に反映し、当社の改善活動の取組みを更に促進させていく。

また、次回の安全・品質改革検証委員会では、品質保証活動自体にどんな成果があったのか、それぞれの活動結果を具体的に評価した内容について報告する予定である。

以 上