

第2回 安全・品質改革検証委員会 議事概要

○日 時：2018年1月25日(木) 13:00 ~15:00

○場 所：日本原燃株式会社 再処理事業所 事務本館 1階ビジュアルルーム

○出席者（敬称略）

（検証委員）

藤田 成隆（委員長）	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
ブスケ ギジャンマルク	ラ・アーグ再処理工場 元副工場長

※名取 俊也 委員（大江橋法律事務所 弁護士）は、ご欠席のため、事前に頂いた内容を掲載

（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（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）
武井 一浩	安全・品質本部長
横村 忠幸	濃縮事業部長
藤田 元久	燃料製造事業部長代理
小田 英紀	経営本部副本部長（事業総括、経理、国際業務） 再処理事業部・担任（原価管理） 安全・品質本部・担任（保安監視）
遠藤 卓実	経営本部副本部長（企画・人事） 再処理事業部・担任（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・品質改革委員会で必要な取り組みについて
2. 職場風土改善活動について

以 上

1. はじめに

第2回安全・品質改革検証委員会（以下「検証委員会」という。）の開催に先立ち、当社社長より以下の挨拶をした。

- 報告徴収命令に基づく改善活動について、安全・品質改革委員会（以下「改革委員会」という。）で積極的に課題を議論し改善に取り組んできたが、先般の保安検査でも厳しい指摘を受けた。これも踏まえ、当社の改善が不十分な点、更なる改善に対する取組みの考え方を中心に、各委員より忌憚のないご意見、ご指摘を頂きたい。

また、前回に引き続き「藤田 成隆」氏に委員長として議事進行いただき、当社より次の2項目の議題について報告した。

2. 議事結果

(1) 安全・品質改革委員会で必要な取組みについて

当社より、これまで行ってきた「報告徴収命令」に基づく是正措置、それ以外の改善活動の実施状況、それぞれの課題に係る共通要因の整理、その結果に基づく今後の活動計画について報告した。

【報告概要】

・これまでの経緯等

2016年12月 原子力規制委員会からの「報告徴収命令」

⇒当社全体の品質保証活動の実施状況を確認し、経営として観察・評価するための安全・品質改革委員会（以下、「改革委員会」という。）を設置し、主体的に是正措置等に取り組んできた



2017年9月 上記活動を進めている中、「平成29年度第2回保安検査を踏まえた事業者対応方針」（以下、「事業者対応方針」という。）を提出し、更なる改善活動を実施

<事業者対応方針の主な課題>

⇒ 安全上重要な設備の一部が長期に亘り管理できていない
自らが気づき、速やかな対策に繋ぐことができない
事実を正確に把握し、説明できない



「報告徴収命令」に基づく是正措置や「事業者対応方針」を踏まえ、以下のこれまでの活動の中で取り組みが弱いと考えられる活動、新たに実施すべき活動等、現状の課題を整理し、改革委員会の今後の取組みについて検討

- ① 「報告徴収命令」に基づく是正措置等に関する改革委員会の活動
- ② 上記以外の改革委員会での活動
- ③ 第1回安全・品質改革検証委員会（以下「検証委員会」という。）で委員から頂いたご意見を踏まえた取組み

・「報告徴収命令」に基づく是正措置等、改革委員会の活動等

- 改革委員会の活動状況に関して
2018年1月25日現在まで37回開催しており、主な内容は下記のとおり
 - ①「報告徴収命令」に基づく是正措置等に関する活動の観察・評価等
 - ②上記以外の課題に対する観察・評価等
 - ・ 全社共通の諸課題
⇒不適合処理の滞留、集積RCA※の未実施とその対策 等
 - ・ 「事業者対応方針」に基づく活動等

※RCA (Root Cause Analysis の略) : 問題解決の中の一つの部類に属し、問題や事象の根本的な原因を明らかにし、再発防止することをいう。

・ 当社の課題等の整理

- 「報告徴収命令」に基づく是正措置と「事業者対応方針」に共通する課題
 - ・ 「あるべき姿」が不明確
(経営層のリーダーシップ、現場管理職のマネジメント不足)
 - ・ 各員の力量・技能が不足
 - ・ 業務プロセスに関する計画・管理が不足
- 「事業者対応方針」特有の課題
 - ・ 保全・運転・事業部の組織体制
(運転部門と保全部門に係る組織が分散、事業部トップが運転・保全の統括に注力できない組織体制)
- 職場風土改善を目的とした対話、研修等

・ 改革委員会としての課題と今後の取り組み

これまでの改善活動を振り返り、改革委員会が更に重視すべき事項を整理

- ① 検証委員会結果の十分な展開
- ② それぞれの課題に共通する以下のテーマ
 - A) 経営層等のリーダーシップ、マネジメント (MO※1 のあり方 等)
 - B) 力量・技能の強化 (全社としての取り組みのあり方 等)
 - C) 業務プロセスの改善 (①5W2H の明確化・業務の優先順位付け、②CAP の運用改善※2、③チェック体制強化 等)
 - D) 職場風土改善活動

※1 : MO (マネジメントオブザベーションの略) : 管理者が単にパトロールではなく、時間をかけて対象者のふるまいをじっくり見ることで、目標となるふるまいと実際の行動とのギャップを確認し、改善の手助けとなるような気付き点を提供することをいう。

※2 : CAP (Corrective Action Program の略) : 現場の気づき、異常兆候と思われる事例等の情報を用いて、問題特定・評価・追跡・是正・傾向付けを行い、分析を行うことにより、組織全体のふるまいを促進することを目的として是正措置を実施していく改善の仕組み (是正措置プログラム) をいう。

当社からの今後の安全・品質改革委員会で必要な取り組み等の報告に対する検証委員からの主なご意見および当社からの回答 (意見交換) は次のとおり。

(◆検証委員、⇒当社)

○当社の課題（力量・技能の強化、業務プロセス、組織）と改善の考え方について

◆ 組織を見直す際にその目的を明確にすべき。

⇒保全の意識・技量を高めるため、保全と運転を完全に分離し、自分自身が設備を保全するということを明確にする。更に、運転マニュアルを作る組織と実際に運転する組織を一本化し、自分で作ったマニュアルで実際に運転し、検証できる組織体制にしたい。

◆ 事業者自身がやらないといけないこと、技術面（IoTの活用等）で解決できることの仕分けがまだできていない。やる気は十分だと思うが、一方で過剰な長時間労働は望ましくないなので、課題解決に必要なリソース配分のほか、サポートとしてテクノロジー等を利用しながら、効果的・効率的に短時間で働くことを考慮すべき。

◆ 業務の優先順位づけを強調すると、優先順位の低い業務がおろそかになるので、各業務を時間配分すべき。

⇒それぞれの業務に対し労働時間を細かく配分するという考えまでに至っていないところがあり、参考にしていきたい。

◆ 教育・力量の話になると、人の側面が中心になってくるが、5W2Hや優先順位のつけ方のノウハウ等、業務の基本を伝えていく「仕組み」を構築すべき。

⇒日常的な展開として取り組んでいるが、新入社員の導入研修等から取り組む等、取り入れ方を改めて考えたい。

○改革委員会の今後の取り組みについて

◆ 今後の改革委員会が取り組むべきことにCAPの運用改善やMOのあり方がある。MOの気付きや、ベンチマーク、セルフアセスメントの改善を入れるなど、CAPの運用を改善すべきポイントとして活用することが良いのではないかと。また、第三者視点からそれを評価する仕組みがあればよい。電力でも第三者による専門チームを作り、現場巡視や会議への参加等を実施し提言を受ける活動が出てきているので、参考にしたい。

⇒CAPにMOでの気付きを入れていくことは考えていく。現在の課題は、相当数挙がってくる、現場からの気付き事項の整理に時間を要している。そこは、IoTを取り入れる等、人に掛かる労力を減らしたい。

専門チームの件は、弱い部分に焦点を当てて活動することを考えていきたい。

○リーダーシップ、マネジメント（MOのあり方）等について

◆ 社員は、改善意識もあり、改善しなければならないのは分かっているが、何を目標に実施するのか理解できていない。経営層は、具体的にターゲットを設定すべき。また、課題を理解させるときは、会社のあるべき姿（理想的な姿）を明確にしなければ伝わらない。

◆ 管理職は机上業務が多くなり、現場とのズレが出てくる。4現主義（現場、現物、現実、現場人）を掲げ、徹底すべき。また、泥臭さも必要。自ら掲げている品質方針の「現場第一主義」について改めてしっかり考えた方がよい。

⇒あるべき姿を示すとき、社長から直接メッセージを発信してきた。反省として、聞きなれた言葉を話す傾向があり、目指す姿を具体的に示すことが出来ていなかったと思う。現場に出向くようにしているので、例えばそこでの具体的な出来事を捉えて発信するよう改善を図っていきたい。

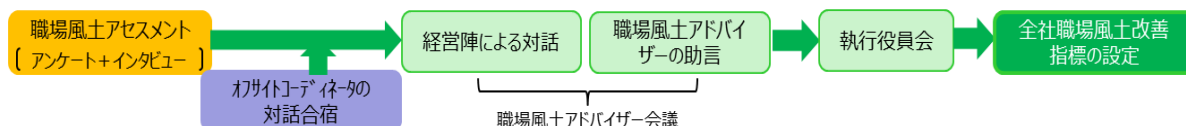
(2) 職場風土改善活動について

当社より、全社的改善活動として掲げてきた「職場風土改善活動」の指標と経営陣の行動変革に関する状況について次のとおり報告した。

【報告概要】

・ 全社職場風土改善の指標

全社的な職場風土改善の一環として実施した「職場風土アセスメント」により課題を把握し、向こう3年間の全社職場風土改善指標を決定、経営計画の重要達成指標とした。



- アセスメントでは「改善等に対する意識」、「経営層への信頼感」、「誇り・やりがい」に係る質問項目で経営陣と従業員の間には大きなギャップを確認
また、インタビューでは「各部でマニュアルを作ってしまった、どれを見ればよいかわからない」「原子力ではいったん作ったルールをなかなか変えられない、変えた後のリスクを想定できない」「メールやシステムのデータ散乱状態になっている」や「会社を変えるためには上層部に決断してほしい」といった声が寄せられた
- その後、アセスメントを実施した専門家による問題の構造化、社員の対話による構造化、アドバイザー会議等を経て以下の全社職場風土達成指標を決定

【達成指標】

- (1) 実態にそぐわない制度や仕組みは、速やかに廃止・改善されていること
- (2) 経営層が、組織を率いるリーダーとして社員から信頼されていること
- (3) 自分の仕事に働きがいを感じていること

・ 経営陣の行動変革の状況等

(1) 実態にそぐわない制度・仕組みの廃止・改善（業務の削減・効率化）への取り組み状況

<全社的な取り組み>

- ・ 重要課題の絞りこみと経営計画への反映
- ・ 社内会議の整理・統合、運営効率化、役員会資料の簡素化 など

<事業部の取り組み>

- ・ 会議の開催頻度減少、月次定例業務の四半期化（当面）
- ・ 重要業務の優先順位付け、アウトソーシング化 など

(2) 経営層の更なる信頼感向上に向けた取り組み状況

- ・ 対人関係力等の多面評価とトレーニング
役員感情や行動が部下の仕事や組織風土に影響を及ぼすという認識を持ち、自己変革に関わるトレーニングを開始

なお、達成指標（3）は、達成指標（1）、（2）の改善プロセスを通じて目標に近づくものと考えている。

当社からの職場風土改善活動の報告に対する検証委員からの主なご意見および当社からの回答（意見交換）は次のとおり。

(◆検証委員、⇒当社)

○経営陣の行動変革（対話活動等）について

- ◆ 役員が一般社員と対話の場を持つと努力されているが、現場を動かしているのは中間管理職であるため、中間管理職との対話を積極的にすべき。
⇒これまで主に対話活動を副長クラスと実施してきた。一方、ある電力会社の役員からは管理職と対話すべきという意見を聞いた。今後は、中間管理職との対話を行っていく。
- ◆ 役員・管理職は、社員との対話を上手に活用して、言い出しにくい問題を聞き出していくスキルを向上させるべき。
⇒実際には管理職だけでなく、役員のスキルにも問題があると考えている。これまで中間管理職の管理技術の育成という観点が弱かった。日本原燃が世界一のサイクル事業者になるために、もっと力を入れていくべきところとして考えたい。

○アセスメントから得られた結果について

- ◆ 経営層それぞれの考え方が違うのは当然で、ダイバーシティがある方から様々なアイデアが出てくる。現場の人にも伝えるために、お互いにどのようなことを支えあうべきか腹を割って議論すべき。
⇒単に仲良しクラブとして、言いたいことを寸止めする議論では何も変わらないので、社長自ら先頭に立って変えていきたい。
- ◆ メール数が多すぎる、様々なITシステム、とあるが、セキュリティの話と関係してくる。非常に危うい状態だと思うので整理するべき。国際情勢の問題でも緊張感が高まっており、日本の原子力を支えるために、何らかの形で変える必要がある。
- ◆ 原燃はメールのccが多い。部長、課長からの日常の指導で解決するのではないか。メールの確認もリソースを消費するため、コスト意識を持ち、展開していくのが良いのではないか。
- ◆ 実態にそぐわないルール等、改善できる場所はすぐ進めるべき。
⇒全社的に業務削減等、活動は進めているが、現状やれることだけやっているとレベルに留まっている。下からの改善提案を待つだけではなく、上から改善を切り込んでチームを作る等、具体的な取り組みを全社的に進めていく。
役員が意思決定を素早く行い、自らが改善を進めていかないといけない。

3. まとめ

最後に藤田委員長より検証委員から出されたご意見の再確認がなされた。

以上