

2018年度第1回 安全・品質改革検証委員会 議事概要

○日 時：2018年10月9日(火) 10:00～12:00

○場 所：日本原燃株式会社 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（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
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・アーク再処理工場 元副工場長

※中西 晶 委員（明治大学 経営学部教授、博士）は、ご欠席のため、事前に頂いたご意見を掲載

（当社出席者）

工藤 健二	代表取締役社長
高瀬 賢三	副社長（青森地域共生本社代表、地域・広報本部・担任、業務推進本部・担任）
仙藤 敏和	専務（経営企画本部長）
武井 一浩	安全・品質本部長
大枝 郁	燃料製造事業部長
横村 忠幸	濃縮事業部長
小田 英紀	再処理事業部副事業部長（総括、再処理計画、品質保証）
重光 雄二	埋設事業部長
鶴来 俊弘	監査室長
伊勢田 晋	地域・広報本部長
須田 憲司	経営企画本部副本部長（企画、事業管理）
阿部 雄一	経営企画本部副本部長（業務刷新）

（オブザーバー）

渡邊 邦道	原子力安全推進協会テクニカルアドバイザー
-------	----------------------

○議 題

1. 報告徴収命令に係る是正措置等の自己評価および確認チームの確認結果について
 - (1) 報告徴収命令に係る是正措置等の実施から確認チームによる確認までの流れ
 - (2) 安全・品質本部の自己評価
 - (3) 監査室の自己評価
 - (4) 安全・品質改革委員会の自己評価
 - (5) 職場風土改善の自己評価
 - (6) 全社としての今後の継続的な取り組みおよびまとめ

○議事概要

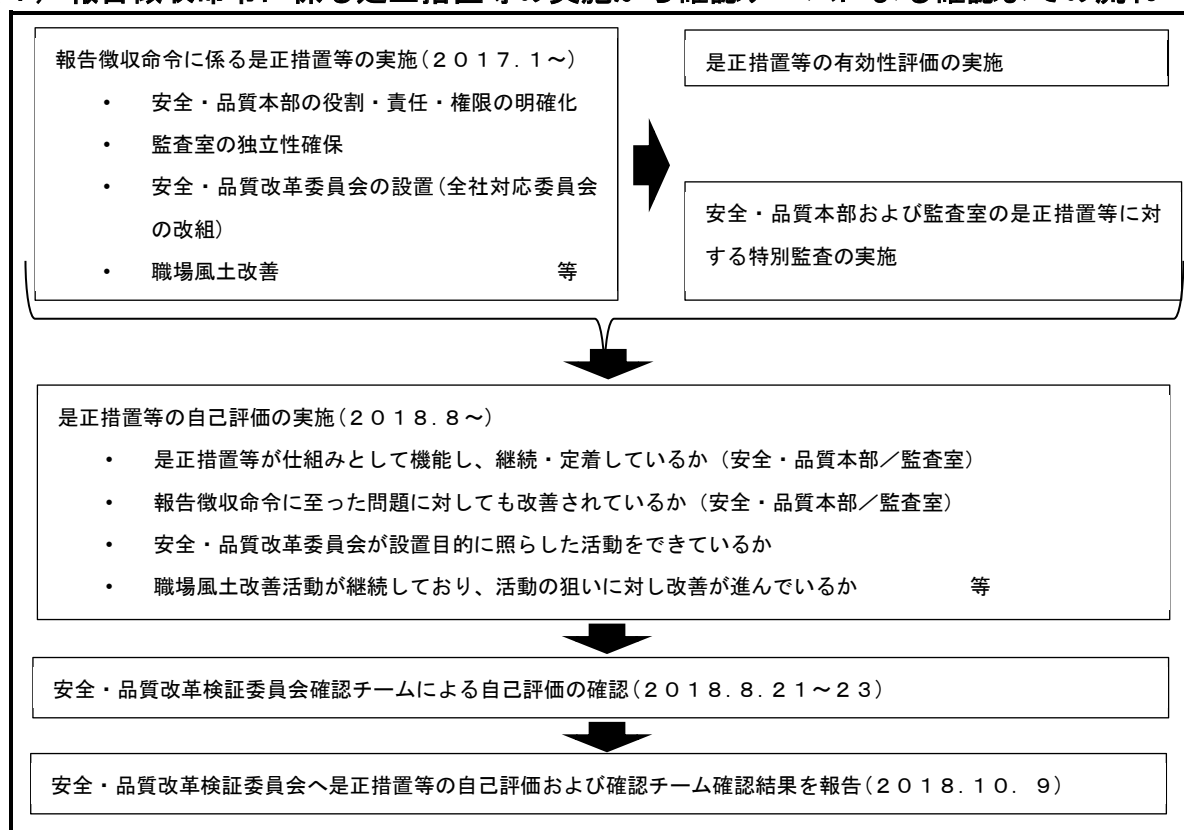
1. はじめに

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。

当社は、原子力規制委員会から報告徴収命令を受けてから約1年半が経過し、報告徴収命令に基づく是正措置等が概ね完了していることから、その是正措置等に対し、自己評価を実施した。その自己評価結果は、安全・品質改革検証委員会委員2名に品質保証の専門家を加えた確認チームに確認いただき、その確認結果を踏まえ、報告徴収命令の是正措置等に対する全体評価を実施した。今回の安全・品質改革検証委員会では、全体評価および今後の対応に対して、忌憚のないご意見をいただきたい。

2. 議事結果（ 内は、当社からの説明内容を記載）

- 報告徴収命令に係る是正措置等の自己評価および確認チームの確認結果について
- (1) 報告徴収命令に係る是正措置等の実施から確認チームによる確認までの流れ



(2) 安全・品質本部の自己評価

・自己評価結果

【是正処置等が仕組みとして機能し、継続・定着しているか】

- 報告徴収命令の報告書に基づく活動に自主的な改善活動を加えた38項目のうち4項目を除き、計画どおりの取り組みが実施され、その是正措置等は継続・定着していると評価。
- 4項目についても、対策実施中または一部達成指標未達であったが、必要な対策、検討は継続的に実施されている。

【報告徴収命令に至った問題に対して改善がなされているか（安全・品質本部のあるべき状態／姿、安全・品質本部長への期待事項に照らした評価）】

- 安全・品質本部の役割・責任・権限の明確化、オーバーサイト※¹の実施、品質目標の仕組みの見直し等が進んでおり、報告徴収問題に至った問題に対し改善が進んでいると評価。
- 一方、評価の中で、更なるQMS※²の改善に向けた下記課題を抽出
 - ・業務の実施において「役割・責任・権限の明確化」および「重要度・緊急性を踏まえた業務プロセスの確立」の不足に起因する不適合が発生。
 - ・PI※³の分析結果が各事業部の課題を具体化し、保安活動の改善に繋がるまで十分に至っているとは言いづらい。
 - ・安全・品質本部員の力量向上の研修に取り組んでいるが、研修受講後の実践の機会が少ない等。



【自己評価結果への対応】

- 継続／定着していると評価した是正措置等については、通常業務としてPDCAを回し改善を図っていく。
- 抽出された課題（改善事項）については、品質目標等で管理し、対策を実施していく。

※1 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 QMS：品質マネジメントシステム

※3 PI：パフォーマンス指標

・確認チームの確認結果・提言および提言に対する対応

【確認結果】

- 報告徴収問題に対する是正措置の取り組みは、一部継続して取り組む事項はあるものの適切に実施されている。全事業部の品質目標の枠組みの設定、MR※⁴のあり方の改善およびCAP※⁵の導入など、4事業部を統括する機能の成果が現れてきている。

【提言】

- 保安検査における運用の改善（特に全社監視チームの設置・活動）が見られている。これらの一連の取り組みについては、今後も規制との信頼関係の構築に有効であり、仕組みとしての定着について一層の改善を期待する。
- オーバーサイトにより4事業部それぞれの活動の強み・脆弱性を明確化にしたうえで、その改善に向けてより一層の積極的な支援を期待する。この中には、新検査制度の導入を控え、安全のための品質保証計画と製品品質のための品質保証計画との関係性の明確化も含まれる。

【提言に対する対応】

- 実施中の取り組み（全社監視チーム※⁶による保安検査前の各部署の確認等）については

継続して実施していくとともに、必要に応じ、ルール化を検討する。

また、2020年度から導入される新検査制度の趣旨を踏まえ、CAP等の事業者の自主的改善の仕組み、オーバーサイト機能の充実について検討を進める。

- 各事業部の強み・弱みをPIの分析・評価から把握し、MRで報告する。
- 安全のためのQAP^{※7}と製品品質のためのQAPの関係については、顧客である電力との調整を踏まえ、それぞれに分離する方向で検討を進める。

※4 MR：マネジメントレビュー

※5 CAP：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）

※6 全社監視チーム：各事業部の活動を全社でチェックするための安全・品質本部長を主査とするチームをいう。

※7 QAP：品質保証計画

・ 主な意見（◆検証委員会での主な意見、⇒当社回答）

- ◆ 研修（ISO9000主任審査員研修コース等）の成果を確認し、更なる力量向上を図るための実践の機会について、内部監査以外にも様々な場面で、力量を向上させる機会（「問題点を明確にする」、「言葉を正しく伝える」等）はあると考える。内部監査に限定せずに広く考えて検討していくべき。
⇒内部監査以外の力量を向上させる実践の機会については、ご意見を参考に検討する。
- ◆ 報告徴収命令に係る是正措置を実施する前は、安全を確保するために何をすべきかを問うと具体的な回答はなかったが、現在は、改善されつつある状況にあると思う。今後更なる改善に向け、日本原燃としての安全文化の定義および今後発展させていくための計画を回答いただきたい。
⇒安全文化の定義については、世界原子力発電事業者協会（WANO）および原子力安全推進協会と差は無い。今後発展させていくための計画については、安全文化と身近な活動をするため、失敗事例を10traits^{※8}に当てはめ確認し合う活動等を開始している。

※8 10traits：原子力安全に最も価値をおいた各人・リーダー・組織が、どのように考え行動するかを示した「10の特性」

（3） 監査室の自己評価

・ 自己評価結果

【是正措置等に対する自己評価】

- 是正措置等は、取り組み内容が評価指標を達成し、継続・定着しており、継続的改善を図る事項はあるものの期待される効果が得られていると評価。

【報告徴収命令に係る報告書に示された問題点に対する評価】

- 保安活動適正化および報告徴収命令の是正処置等についての特別監査において、監査対象からの独立性、公正な報告等が実証できており、必要な対策により改善が図られたと評価。
- ただし、自主的に取り組んでいる監査の質の向上は改善途上であり、新検査制度の取り込みおよび監査員の力量向上を含めて継続的に改善していくことが必要。



【自己評価結果への対応】

- 新検査制度の取り込みおよび監査員の力量向上を含めて継続的に改善していく

・ 確認チームの確認結果・提言および提言に対する対応

【確認結果】

- 報告徴収問題に対する是正措置は、完了していると判断される。

【提言】

- 新検査制度の趣旨を踏まえ、当社が自ら気付き改善できるよう貢献することを期待する。
- 改善が円滑に進むよう被監査部署へ正しく意図を伝えられることを期待する。

【提言に対する対応】

- 新たな法令体系下で監査の役割を確実に果たす。
 - ✓ 新検査制度の趣旨を踏まえ改善に寄与するため自らの責任および役割を再整理し、監査に反映する。
 - ✓ 特に新しい要求である独立部門による監査および安全文化の独立評価などに積極的に取り組む。
- 当社の改善に資するよう被監査部署への正確な伝達を含む監査の質の向上のため、監査項目の見直しと力量の向上を図る。
 - ✓ 電力各社との情報共有で学ぶべき点を参考にする。
 - ✓ 監査員が担当以外の監査に相互に参画し技能向上を図る。
 - ✓ 必要に応じ専門家の助言・指導を受ける等を検討する。

・ 主な意見（◆検証委員会での主な意見、⇒当社回答）

- ◆ 監査室が実施した是正措置等は評価指標を達成し、継続・定着しているが、認識している課題である監査の質を向上させ、全社の改善に寄与するような実効的な監査にするべき。
⇒各事業部の不適合等から弱点を抽出し、それらのPDCAが適切に機能しているか確認しているところである。今後は、広く、改善する視点・観点をに入れて対応していく予定である。
- ◆ 内部監査を実施する際は、指摘も大事だが、助言・一緒に改善していこうということが伝わるのが大事である。良好事例を各事業部から始まり最終的には原子力業界まで提供できるよう今後取り組んでいくべき。

(4) 安全・品質改革委員会の自己評価

・ 自己評価結果

【「濃縮事業部保安活動適正化全社対応委員会」からの改善】

- 指示・命令機関として規程に明確化し、「課題・進捗管理表」により、指示・命令事項を管理していることから、全社対応委員会から改善されていると評価。

【安全・品質改革委員会の設置の目的に照らして活動ができているかを評価】

- 全社的な品質保証活動に係る問題点・課題を議題として取り上げ、確認・議論しており、設置の目的に照らした活動ができていると評価。
- 一方、保安検査等による指摘によって顕在化する課題があるため、委員会として事前に課題を確認・議論できるように改善していく必要がある。



【自己評価結果への対応】

- 安全・品質改革委員会において「至近の保安活動状況リスト」、「全社監視チームの提言」から品質保証活動の課題を観察・評価し、全社的に拡大・波及する可能性がある問題に対して、検討・対応等を指示していく。

- 今後の安全・品質改革委員会において、優先付け等を含めたフォローについて審議を行い検討していく。

・ 確認チームの確認結果・提言および提言に対する対応

【確認結果】

- 報告徴収問題を受けて発足した安全・品質改革委員会については、是正処置に関する対応に留まることなく、全社品質保証活動を牽引する役割を果たしていると評価する。

【提言】

- 安全・品質改革委員会が幅広い視野での確かな判断ができるよう、更なる改善検討が望まれる。
- 安全・品質改革委員会の実効性、効率性を上げるため、何を審議するかのも明確化を含め、今後の本委員会のあり方の検討に入っても良いのではないかと思慮される。

【提言に対する対応】

- 現在は、「至近の保安活動状況リスト」「全社監視チームからの提言」を活用した問題の把握に努めているが、委員会が幅広い視野で適確な指示をするためのインプット方法について更に改善を検討していき、「至近の保安活動状況リスト」の改善を進めていく。
- 安全・品質改革委員会の実効性、効率性を上げるため、委員会で議論すべき議題について、目的を吟味したうえで整理していく。まずは、安全・品質改革委員会への報告すべき事項の集約・整理を図ったうえで、今後何を重点的に議論すべきか検討を進める。

・ 主な意見（◆検証委員会での主な意見、⇒当社回答）

- ◆ 安全・品質改革委員会を含む役員が集まる会議を頻繁に行うと、組織が頼ってしまう。今後の安全・品質改革委員会の在り方として、取り扱う議題などを検討してはどうか。

⇒安全・品質改革委員会で議論すべき課題を、重要性・実効性を考慮して整理していく。

- ◆ 安全・品質改革委員会は、報告徴収命令の是正措置等について牽引的な役割を担ってきた。今後は、CAPやコンフィグレーション管理^{※9}など自主的安全性向上の基盤となる活動についての対応を考えてはどうか。

※9 コンフィグレーション管理：設計要求、設計要求に基づき設置された設備および設計図書が、常に整合されるよう管理するもの。

⇒今後は、CAPやコンフィグレーション管理などについての対応も視野に入れ取り組んでいく。

- ◆ 「一部の指示命令事項に対して対応に時間を要している」課題について、場合によっては、設定した処置期限に完了できるよう業務のやり方を模索すべき。

⇒課題に対する対策が当初予定より細かい作業を行うことがあるため、最初の計画段階で大枠の方向性を決めることが重要であると認識し、取り組んでいきたい。

(5) 職場風土改善の自己評価

・ 自己評価結果

【現時点にて、職場風土改善活動が継続しており、活動の狙いに対し改善が進んでいるか】

- 職場風土活動の有効性は確認でき、活動の成果も現れはじめていると評価。

【社外専門家の客観的な意見や至近の職場状況等から、職場風土の現状を全体として評価】

- 改善の効果は限定的であり、全社的な風土改善には至っていないと評価。



【自己評価結果への対応】

- 各部署と連携して現状把握・課題の抽出を進め、具体的な職場課題をチームとなって改善していく取り組みを進める。

・ 確認チームの確認結果・提言および提言に対する対応

【確認結果】

- 報告徴収問題に対する是正措置として、良好な職場風土を醸成するための取り組みは実施されている。しかしながら、社外専門家の評価によると成果が現れてきておらず、道半ばの状況にあると判断される。この現状を真摯に受け止め、様々な視点で更なる取り組みが開始されていることを確認した。

【提言】

- 「3年後の竣工」等の目標に対し、会社が本気であるということを社員全員が認識し、全社一丸となった取り組みになって行くことが、組織風土改革に繋がってくるものと考えられる。これは社長を始めとする経営層に認識されていると考えられるが、確実に実現することが期待される。

【提言に対する対応】

- それぞれの職場課題に直面する中で、職場風土改善が全社的な展開に至っていない現状を克服するため、カイゼンによる生産性向上等の職場課題に向き合う取り組み、その基盤となる安全文化のあるべき姿（10traits）の活用による安全文化向上等の取り組みを、経営層をはじめとする管理職のスポンサーシップを発揮して進めることで会社の本気度を示すとともに、対話によって社員と共有し、全社一丸となった取り組みにしていく。
- 上記の取り組みを遂行していくことで、社員一人ひとりが自らの業務の意味や目的を問い直し、それぞれの職場課題と向き合い、自立的に改善していく組織に成長し、職場風土の改善につなげていく。

・ 主な意見（◆検証委員会での主な意見、⇒当社回答）

- ◆ 職場風土に限らず、すべての問題の根本が計画にあるように思う。計画が不明確なまま指摘され、社員のモチベーションが下がっている。計画を策定する際は、5W2Hを明確にさせることが重要である。
⇒今後、5W2Hを十分に意識した計画を策定するよう、真摯に取り組んでいく。
- ◆ 職場風土改善促進のため、業務量に対して人的資源が少ない問題について改善が必要である。また、報告徴収命令に係る是正措置とは別に、当社が自主的に計画・実行しているものに対しても熱心に取り組んでおり、継続すると業務が積み重なる。労力対効果の観点から今一度見直しを行い、効果のある対策に絞って取り組んでいくべきである。職場風土の改善は時間が掛かる。今後も期待している。
- ◆ 職場風土改善は難しい問題。業務の問題点を認識していても、実態は従来の仕事のやり方を変えることに対する（現状を維持しようという）相当な抵抗が予想される。各組織だけでは対応しきれない部分なので、これを乗り越えるために会社としても各事業部・組織に強く立ち入っていくことが重要である。

(6) 全社として今後の継続的な取り組み

報告徴収命令の是正措置等の自己評価を踏まえ、全社として以下の課題を今後継続的に取り組んでいく。

【継続的なQMS改善】

- 是正措置等により、当社のQMSの改善を進めてきたが、雨水浸入事象を代表とする保守管理の問題等が発生、QMS改善の個別業務プロセス（保守管理、放射線管理等）への浸透が途上である事を再認識。
- 継続的なQMSの改善を進めていく中で、個別業務プロセスの改善につなげ、その結果をオーバーサイト（PIを設定）および内部監査で監視・測定し、MR、安全・品質改革委員会で確認することにより、QMS全体の継続的な改善につなげる。

【職場風土改善】

- 職場風土は、業務の基礎となる重要な事項であるため、全社一丸となって取り組んでいけるよう経営層と管理職がスポンサーシップを発揮しながら職場課題に取り組み、全社的な改善が確認できるまで地道な改善活動を継続的に実施していく。
- 定期的に職場風土アセスメントを行い、その結果を評価して活動の有効性を継続的に確認していく。

・ 主な意見：なし

(7) まとめ

報告徴収命令の是正措置等の自己評価および確認チームの確認結果等の内容に対し、以下の総括的なご意見をいただいた。

- ◆ 報告書作成から1年半が経ち、是正措置等の活動を非常によく取り組んできたとの感想をもった。2020年の新検査制度に向けて、今後様々な取り組みをしていかなければいけない時期になっていることから、報告徴収命令に係る対応は一度棚卸して、残った課題についてどういう形で継続的に改善していくのか整理してはどうか。
 - ◆ 報告徴収命令に基づく是正措置等は適切に活動を実施あるいは継続していることを確認した。更なる改善に向けた課題・提言に対する対応については、今後、確実に実施することを望む。
- ⇒ 当社社長より以下のとおり回答した。

報告徴収命令に対する是正措置等の取り組みに関しては、今回一定の評価をいただいたと考えている。改善に終わりではなく、今回いただいた様々な改善に関するご指摘をしっかりと受け止めさせていただいて、今後も引き続き改善に取り組んでいきたい。

以上