

〔信頼回復・企業再生に向けた再発防止対策の実施状況について〕

1. 第2回企業倫理委員会意見への対応状況について

意見を踏まえた取締役会検討指示事項	検討指示事項への対応状況
(1) 全社共通施策について	
<p>① 社員意識・職場実態調査については、分析、反映、社員へのフィードバックといった過程を踏むことで、有効に活用するべきである。</p>	<p>○ 社員意識・職場実態調査については、匿名性や客観性を保つために第三者機関で分析を行い、各再発防止対策の具体化にあたって調査・分析結果を反映した。</p> <p>社員へのフィードバックについては、各所属長へ事前に職場別レポート等を用いる話し合い研修（※）を行ったうえで、コンプライアンスやコミュニケーション等に関する自職場の現状について認識することを狙いとして、各所属長から所属員へ説明を行った。</p> <p>今後も、定期的に本調査を実施し、社員意識・職場実態の経年変化を把握・分析したうえで、その結果について社員へきめ細かな説明を行っていく。</p> <p>（※）社外調査機関からの所課長向け研修、および研修受講者による各所属長への一次展開を実施した。なお、所課長向け研修については、各受講者にアンケートを実施し、研修に対する意見を聴取しており、次回以降、より効果的となるよう反映していく。</p>
<p>② 「社内ルールは守る必要がある」と思っている人でも、「前例がこうだから」、「上司に言われたから」という理由でルールと違った対応をすることが現実には起こり得る。こうしたことも考え、今後の対策を検討してほしい。</p>	<p>○ 今回の調査においても、一連の不適切事案の原因分析等から「前例踏襲による業務遂行」「上司指示への従属」という設問を設定した。</p> <p>○ 「前例踏襲による業務遂行」に対しては、コンプライアンス経営推進宣言における「良識に照らします」、「率直に話します」、「積極的に正します」という「3つの行動」において、日々実践するべき行動として、「良識に照らします～業務に疑問を感じたときには、必ずルールを確認します～」等を挙げ、これを社員が意識して実践するよう以下の取り組みを実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス経営推進宣言ポスター掲示 ● 「3つの行動」のパソコンへの出画 ● 意識啓発ツール配布等（行動規範カード配布、風化防止ビデオ上映） <p>さらに、業務点検を行う機会を設定し、「実態と合わないルール・マニュアル等はないか」、「ルール・マニュアル等が不明確または存在せず判断に迷う事例はないか」といった視点から、各職場で話し合いによる業務の適切性の確認を実施。報告された「業務実態と合わないルール」について、各主管箇所においてルールの理解促進やルール・マニュアルの見直し等の対応を検討し、ルール逸脱の未然防止につなげる。</p> <p>○ 「上司指示への従属」に対しては、上司側の姿勢を変えていくための施策として、職場実態・社員意識調査結果をもとに上司自身のマネジメントの課題等を気付かせるため、事業所長・課長等を対象に話し合い研修を行った。</p> <p>さらに、コンプライアンス強調月間中に配布・実施した意識啓発ツールやコンプライアンス教育等により、「3つの行動」の職場への定着を図ることで、業務に疑問を感じた場合率直に話し合える上司・部下関係につなげていく。</p> <p>○ 今後も、定期的に調査を行い、これらの点に配慮した対応を検討していく。</p>
<p>③ 現在の計画では、来年3月に大部分の対策が一段落する。こうした委員会や再発防止は恒久的な取り組みであり、PDCAを回す作業は今後もやっていくことになるのだから、3月以降のことも今から検討しておいてほしい。</p>	<p>○ 再発防止対策を総括・推進していた企業再生プロジェクトおよび電力設備点検検討本部の業務を、平成20年2月から次のとおり関係組織に引き継いでおり、今後も再発防止対策のPDCAサイクルを着実に実施していく。</p> <p>《企業再生プロジェクトの業務》</p> <p>企業再生プロジェクトが分掌した信頼回復・企業再生への取り組みの全社総括、職場実態・社員意識調査、コンプライアンス推進に関連する再発防止対策の推進等の業務は「コンプライアンス推進部門」に引き継ぎ、組織改革に関連する再発防止対策の推進等の業務は「経営企画部門」に引き継いだ。</p> <p>《電力設備点検検討本部の業務》</p> <p>国からの指示などに基づく点検および再発防止対策の実施等については、一定の整理を終える見込みであることから、平成20年2月以降の対応は、各事業本部・部門の通常業務ラインにより行うとともに、「経営企画部門」が分掌していた電力設備点検検討本部の業務は「コンプライアンス推進部門」に引き継いだ。また、今後、「コンプライアンス推進部門」が各事業本部・部門における実施状況等の取りまとめを行うにあたって関係箇所と連携するため、当面の間、再発防止対策検証部会を設置することとした。</p>

意見を踏まえた取締役会検討指示事項	検討指示事項への対応状況
(2) 原子力部門の品質マネジメントシステム (QMS) について	
<p>① ヒューマンファクターに関わる不具合の是正については、特に、ヒューマンエラーが事故につながる恐れがあるものについて、重点的に対策を講じることが重要である。</p>	<p>○ ヒューマンエラーに関わる事故の防止については、各設備固有の事象等も踏まえて、施策を講じており、今後も、着実に実施していく。また、重点的に対策を講じる必要がある場合は、再発防止対策に反映するとともに、他社・他産業から得られた情報を共有化し、今後の業務運営に反映していく。</p> <p>なお、各設備別の取り組み状況については、以下のとおり。</p> <p>《原子力》 これまで、ヒューマンエラー防止のための設備面への施策（中央制御室のレイアウトやランプ表示等）や教育・訓練を実施している。今後、不具合事象発生におけるヒューマンファクター分析について、国の動向、同業他社・異業種の取り組み状況を踏まえた判断基準・体制等を本年3月末までに整備したうえで、その分析結果を教育・訓練に計画的に反映していく。</p> <p>《水力》 チェックリストによる2重チェックや誤認しやすいマニュアルのフロー図作成等により、ヒューマンエラー防止を図っている。</p> <p>《火力》 設備不調時の対応操作手順の大型カード化やオペレーターの運転技術維持向上を図るための事故時操作訓練等により、ヒューマンエラー防止を図っている。</p>
<p>② 同業他社の事例を参考にしていることは評価できるが、原子力等における安全文化醸成の観点に立てば、異業種の実例や活動も参考になると思う。例えば、ある鉄道会社（JR西日本）では、ヒューマンファクターに関する事例集を社員に配っていると聞いている。</p>	<p>○ 当社原子力部門においては、これまで設備の設計、運用および安全衛生の情報入手に力点を置いて、他電力や原子力関係会社との情報交換を実施してきており、また、安全文化醸成の観点に立って、異業種事例の情報収集や、異業種からの講師招聘による講演会の開催を行っている。今後も、他企業等の活動事例を収集・分析し、活動に反映していく。</p>

2. 再発防止対策の実施状況について

(1) 再発防止対策実施状況（2月1日現在）

再発防止対策60件については、全ての施策が実施・完了段階に入っており、実施中のものは38件、完了したものは22件となっている。

	全社共通施策	設備別施策			合計
		水力	火力	原子力	
検討中	0件 (△7)	0件 (△2)	0件	0件	0件 (△9)
実施中	3件 (△4)	14件	13件 (△4)	8件	38件 (△8)
完了	15件 (+11)	3件 (+2)	4件 (+4)	0件	22件 (+17)
合計	18件	17件	17件	8件	60件

(注) () 内は前回報告時（第2回 企業倫理委員会報告）からの増減。

■ 前回報告時点から進捗した主な施策は以下のとおり

【全社共通施策】・・・詳細は別紙のとおり

- コンプライアンス強調月間（11月）の設定：(完了)
- コンプライアンス意識が習慣として根付く仕組みづくり：(完了)
- 職場展開のための研修の充実（実施中）
- 隠すより言い出すことにインセンティブが働く仕組みづくり：(完了)
- 業務点検を行う機会の設定：(完了)
- 本社による現業機関へのサポートの強化：(完了)
- 職場でのコミュニケーションの充実：(完了)
- 部門の枠を越えた人事交流の推進：(完了)
- 経営機構の改革（第三者視点の効果的活用，本社部門組織の再編成）：(完了)
- 本社のリーガルチェック機能の充実・強化：(完了)
- 内部監査体制の充実（実施中）

【設備別施策（水力）】

- 牽制機能の導入・徹底：(実施中)
 - ・委託業務現地確認検査のルール化，および他の委託先によるサンプル測定の実施

【設備別施策（火力）】

- 法令説明・解釈集の作成および業務要領書の見直し：(完了)
 - ・業務に関わる全ての法令を網羅した資料を作成。また，部門ホームページに掲載し，火力部門全員が閲覧しやすい仕組みとして，情報を公開

- 委託・請負業務の健全な取引関係の構築および適正性の確保：(実施中)
 - ・行政へ報告する環境関係の測定業務について、第三者機関による測定を組み入れデータの適正性を担保すること

【設備別施策（原子力）】

- QMS高度化計画の実施 [AP 1]：(実施中)
 - ・QMS高度化に係る保安規定変更申請を実施し(12月20日)、1月21日に認可
 - ・品質保証総括組織を設置、QMS文書を新規制定(再構築)して、2月1日から施行
- 根本原因分析の的確な実施 [AP 3]：(実施中)
 - ・根本原因分析の実施体制を構築し、手順書を整備。12月14日から運用開始
 - ・今年度2件の事例分析・評価を完了し、現在3件目の分析に着手(3月末完了予定)
- 調達管理の改善 [AP 7]：(実施中)
 - ・協力会社とのコミュニケーションの改善、調達管理手順書、発注仕様書の改善等
- 確実な予防保全の実施 [AP 2]：(実施中)
 - ・予防保全5ヶ年計画を計画どおり策定中(3月末完了見込み)
- 国からの行政処分に関する取組み等 [AP 5, AP 8]：(実施中)
 - ・法令改正に伴う保安規定の変更申請について12月13日に認可
12月14日から施行
(安全文化醸成体制を構築し、醸成施策を実施中 [AP 5]、全電力で構築した仕組みを活用した情報公開の推進 [AP 8] 等)

(2) 再発防止対策の主な見直し内容（前回報告時以降分）

【全社共通施策】

- 平成20年度上期実施予定の「第三者視点の効果的活用の検討」および「本社部門組織の再編成の検討」については、早期に実施することが必要と判断し、実施時期を平成20年2月に前倒し

【設備別施策（原子力）】

- 経営責任者が関与し、安全文化醸成に係るPDCAを廻す体制を12月に整備したが、安全文化醸成の活動を実効的かつ継続的に実施していくことが法制化され、醸成度合いを評価するための指標や評価手法、個別施策を踏まえた総合評価(風土評価)が重要となったため、平成20年度目途としていた専門知識を有する外部機関の活用による指標や評価手法の策定を平成20年3月末目途に前倒し

(3) 内部監査部門による評価

内部監査部門により以下の確認が行われた結果、再発防止対策の全施策が有効かつ適切に実施されているとの評価を受けた。

【確認内容】

- ・事業本部・部門および事業所計 80 箇所に出向き、資料確認および聞き取り調査を実施
- ・調査時に指摘・提言した是正・気付き事項に対し、その後、主管部門が適切に対応していることを確認（参考参照）
- ・主管部門が実施した自己評価結果について、内部監査部門が確認した実施結果と齟齬がないこと、評価方法・内容が適切であることを確認

《参考》是正事項と主管部門の対応状況

是正事項	主管部門の対応状況
・電気事業法施行規則の改正に伴い「火力関係保安業務管理要則」において、保全記録の承認者は課長と規定したが、未承認または下位職位が承認している実態の是正（電源事業本部）	・記録の適正管理を事業所に文書通知、品質管理総括箇所が行う事業所訪問・内部監査で再徹底・確認

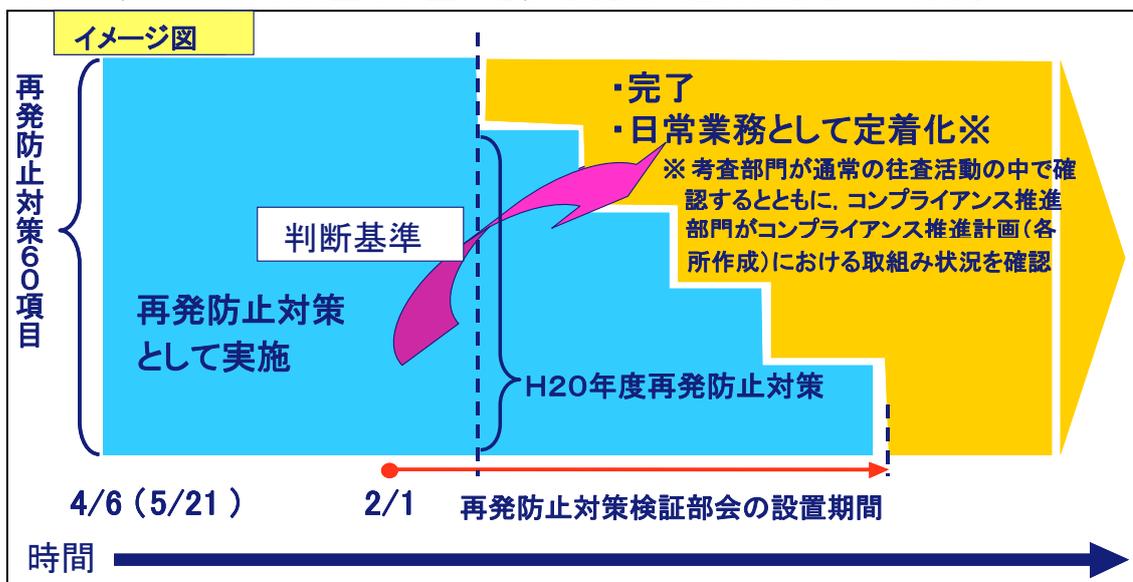
また、内部監査部門から、以下のとおり、今後の取り組みに関する要望事項があった。

- コンプライアンス最優先の意識定着のために、職場での動機づけ、対話活動および教育を継続して行う必要がある。また、社員の意識調査は定期的に行うことが望ましい。
- 施策は多数に及び、都度、通知文書や要則類の改正により周知されているが、今後も主管部門は実施状況を適時確認し必要な指導を行うとともに、施策の目的・趣旨などの本質が理解されるよう各種会議・研修の場で再徹底・周知する、施策を可能な限り要則類に規定する等、施策が確実かつ適切に実施されるような措置をとることが望ましい。

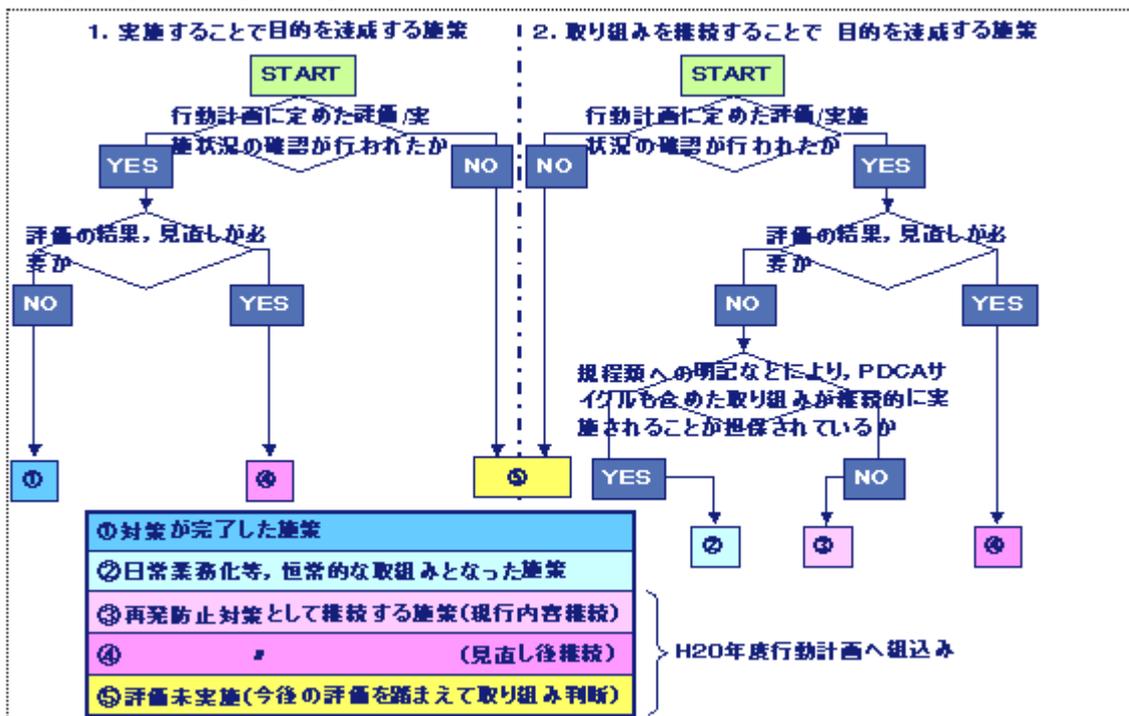
3. 来年度の取り組みについて

(1) 基本的な考え方

再発防止対策については、平成19年度の取組状況の評価を踏まえ、平成20年度において、順次、日常業務への定着化を図る。日常業務への移行等は、(2)の判断基準に基づき、客観性・透明性をもって行う。



(2) 取り組みの判断基準



(3) 再発防止対策の評価・判断結果と来年度の取り組み（2月1日現在）

取り組み状況の評価・判断結果を踏まえ、再発防止対策として継続する施策（下表③④）については、平成20年度再発防止対策の具体的行動計画に組み込み実施する。

評価未実施の施策（下表⑤）については、今年度末に具体的行動計画への組み込みを判断する。

【全社共通施策】

状 況	件数	内 容
①対策完了	6件	・企業倫理委員会の機能強化 ・内部通報制度の充実 ・経営機構の改革 他
②日常業務化	1件	・部門の枠を越えた人事交流の推進
③現行内容継続	2件	・コンプライアンス経営推進宣言（誓約書） ・経営層等を対象とした研修の充実
④見直し後継続	0件	—
⑤評価未実施	9件	・職場実態・社員意識調査結果による評価を行う対策7件 他
合 計	18件	

【設備別施策（水力）】

状 況	件数	内 容
①対策完了	1件	・特別研修
②日常業務化	0件	—
③現行内容継続	7件	・トップマネジメントによる意識付け ・ダム計測者会議の設置 他
④見直し後継続	0件	—
⑤評価未実施	9件	・法令に基づく検査について業務の適法・適正性を確保するためのルールの整備 他
合 計	17件	

【設備別施策（火力）】

状 況	件数	内 容
①対策完了	0件	—
②日常業務化	3件	・本社に技術的相談が出来る部署を設置 ・環境管理システム（EMS）の見直し 他
③現行内容継続	2件	・法令説明・解釈集の作成および業務要領書の見直し・充実 他
④見直し後継続	0件	—
⑤評価未実施	12件	・トップマネジメントによる意識付け 他
合 計	17件	

【設備別施策（原子力）】

状 況	件数	内 容
①対策完了	0 件	—
②日常業務化	3 件	<ul style="list-style-type: none"> 品質保証総括組織の設置，QMS 文書再構築 不適合管理等のシステム構築，根本原因分析の体制整備 調達管理の改善
③現行内容継続	0 件	—
④見直し後継続	0 件	—
⑤評価未実施	5 件	<ul style="list-style-type: none"> 確実な予防保全の実施 効果的なマネジメントレビューの実施 良好なコミュニケーションと明るい職場創り 各種教育・訓練の充実 国からの行政処分に関する取り組み
合 計	8 件	

(4) 平成20年度の大工程

年度	H19					H20					H21					
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
大工程	▼定期異動 ■島根(発) 保安規程立				▼株主総会 ■特別保安検査(第4回) ■入検査(2/21)							▼定期異動 ■コンプライアンス強調月間				
社員意識調査					■アンケート調査			▼調査分析完了				■分析結果フィードバック				
企業倫理委員会		3/7 #3														
取締役会	2/26															
経営会議	2/25															
検証部会	2/15 #1															
	および総合評価 状況報告(2月1日)		H20行動計画策定 状況報告(3月末)			状況報告(6月末)		状況報告(9月末)				(検証部会解散判断) および総合評価 状況報告(1月末)				

以 上

再発防止対策（全社共通施策）の具体的行動計画実施概要

実施施策（全社共通施策）		実施時期	施策の実施概要		
不正をしない意識・正す姿勢	コンプライアンス最優先の徹底	コンプライアンス経営推進宣言	19年6月	・「コンプライアンス最優先」「3つの行動」の明示、役員および各組織の長による誓約書署名	
		企業倫理委員会の機能強化		・取締役会の諮問機関として位置付け社会的要請を受信、社外委員の3名増員、議事概要の公開	
		コンプライアンス強調月間の設定	19年11月	・11月を強調月間として設定し、コンプライアンスに対する意識喚起、重要性認識向上のための諸施策を実施。	
		コンプライアンス意識が習慣として根付く仕組みづくり		・一連の不適切事案から得た教訓を改めて認識するための「風化防止ビデオ」を制作・放映 ・企業倫理綱領と3つの行動を記載した「行動規範カード」を全社員に配布	
	コンプライアンス教育の充実	経営層等を対象とした研修の充実	19年6月～	・「経営層向け研修」、「コンプライアンス推進責任者研修」として、講演会および不適切事案を題材とした討議形式の研修を実施（経営層：6,7,11月、推進責任者6,10月）	
		職場展開のための研修の充実	19年6月～	・「コンプライアンス推進役研修」（6,10月）を実施。推進役の研修スキル向上により、各職場での研修効果を向上 ・全社員を対象とした「eラーニング」（11～1月）により、企業倫理綱領に定める行動規範等の理解を促進 ・各職場において、話し合い研修（「不適切事案等を題材とした事例研修」または「業務と社会との係わりを考える研修」）を実施。日常業務の中で取るべき行動についての共通認識や社内の論理に捕われない意識を醸成	
不正を隠さない仕組み・企業風土づくり	不正・不具合を顕在化させ、改善する仕組みづくり	内部通報制度の充実	19年7月	・「社外相談窓口」の設置、匿名での相談・通報の受け付け	
		隠すより言い出すことにインセンティブが働く仕組みづくり	20年1月	・隠さずに言い出そうとする意識を促すため、懲戒処分における判断要素として、自発的申告や意図的な隠蔽の有無および組織的な関与の状況等を考慮することを明文化し、社内周知	
		不具合等が発生した場合の対応方法の明確化	19年6月～	・「危機管理規程」を制定 ・不具合等に関する情報を共有化するとともに、検索・参照できるシステム（全社事故情報検索システム）も作成運用	
		業務点検を行う機会の設定	19年11月～	・現在行っている業務の中で、「実態と合わないルール・マニュアル等はないか」、「ルール・マニュアル等が不明確または存在せず判断に迷う事例はないか」といった視点から、各職場で話し合いによる業務の適切性の確認を実施。報告された「業務実態と合わないルール」について、各主管箇所においてルールの必要性・妥当性についての社内理解の促進やルール・マニュアル等の見直し等の対応を検討し、ルール逸脱を未然防止	
	悩みを言い出せる企業風土・職場風土づくり	本社による現業機関へのサポートの強化	20年2月	・現業機関が抱える悩みについて、本社に気軽に相談し問題解決等が図られるよう、各組織の相談窓口を明確化し機能を強化。窓口における親身な受け止めと対応を実施 ・役員が事業所を訪問（11月、65事業所）し、コンプライアンスの重要性等に関する思いを伝えるとともに、意見交換を行うことで本社と現業機関の交流を促進	
		職場でのコミュニケーションの充実	19年11月	・職場実態・社員意識調査（6月実施）の結果を各職場において説明し、自職場におけるコンプライアンス意識やコミュニケーションの現状についての認識を共有化	
部門相互の人事交流の推進	部門の枠を越えた人事交流の推進	20年2月	・各部門が自部門のみの価値観にとらわれることなく、幅広い視野を持って業務運営を行うため、各技術部門に他部門の技術系特別管理職を配置するなど、事業本部・部門の枠を超えた人事交流を実施（2月）		
不正をさせない業務運営	経営機構改革	経営機構の改革	19年6月	監督と執行の明確化（会長と社長の役割分担）	・会長は取締役会議長として経営の監視・監督を重点的に担い、社長は業務執行の最高責任者として業務執行全般を担い、経営方針の実現と経営目標の達成に責任を負うという役割を明確化
				取締役会の機能強化	・「取締役員数の削減」、「取締役任期の短縮」により、経営の意思決定・監督機能を強化し、経営の透明性・客観性の向上を図るとともに、取締役の経営責任を明確化
				業務執行機能の強化	・「コンプライアンス・危機管理」、「経営監査・人材育成」の担当副社長を配置し、内部統制および社長の補佐機能を強化 ・「執行役員制を導入」し、経営の効率化を図るとともに、執行責任を明確化
		第三者の視点の効果的活用	20年2月	・社外取締役、社外監査役および会長・社長で構成する「報酬委員会を新設」し、経営の透明性・客観性を向上	
		本社部門組織の再編成		・コンプライアンス最優先の経営の実現と内部統制機能の更なる強化を図るため、内部統制の要となる全社横断的な業務を担う部門（コンプライアンス推進部門）の新設、事業本部の責任体制の強化等を図る組織再編成を実施	
	内部チェック体制の充実	本社のリーガルチェック機能の充実・強化	20年2月	・法的リスクを予防する観点から、取締役会・経営会議に付議する重要法的案件に対する事前審査を義務付け ・審査手続、準則を定めるとともに、法務担当要員を増員し、法務審査機能を強化	
内部監査体制の充実	・内部監査の実効性を一層高めていくため、考査要員を増員し、①経営の視点に立った監査、②設備保安に関する監査、③財務報告に係る内部統制に関する監査、④関係会社に対する監査を強化 ・考査員の専門的能力・知識向上に向けた研修を実施 ・社外専門家を活用し、第三者の視点を取り入れた監査を実施				
保安確保の徹底	保安規程の変更	19年7月	・国の変更命令に基づく変更を届出		
	電気事業法施行規則の改正に伴う変更	19年10月	・「電気事業法施行規則の一部を改正する省令」の改正に基づく届出を行うとともに、社内規程等に反映		

第2回企業倫理委員会以降に実施した主な施策