

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. 企業倫理委員会意見への対応状況について

平成20年度第1回企業倫理委員会（5月12日開催）での意見を踏まえた取締役会検討指示事項およびそれへの対応状況は次のとおり。

取締役会検討指示事項
職場実態・社員意識調査のフィードバックにあたっては、各事業所の調査結果をもとにグループで話し合いをするなど、自らの弱点に気づき、それをどう直していくかを自律的に考えられるような方策を検討すること。

検討指示事項への対応状況
<ul style="list-style-type: none">・コンプライアンス強調月間（11月）に各職場で取り組むコンプライアンス推進施策として、「職場実態・社員意識調査結果を踏まえた『より良い職場づくり』に向けた話し合い」を実施する。・具体的には、調査により明らかとなった自所の強み・弱みを踏まえ、その要因は何か、自分たちは今後何に重点的に取り組んでいくか等について職場メンバーで話し合う。

なお、その他これまでにいただいた主な企業倫理委員会意見への対応状況は次頁のとおり。

これまでにいただいた主な企業倫理委員会意見への対応状況

意 見	対応状況
<p>【進捗状況の社内周知】</p> <p>○自分達の取り組んできた結果や現在の状況をきちんと理解することは、モチベーションの一層の向上や将来の意識の向上にも繋がるため、目標だけでなく再発防止対策が順調に進捗し効果が出ていることも社員にきちんと伝えていくことが重要である。</p>	<p>○信頼回復・企業再生に向けて実施してきた再発防止対策の取り組み状況、これまでの評価、今後の取り組みの方向性について、社内報（6月号）で周知するとともに、コンプライアンス推進部門ホームページにおいて、各所コンプライアンス推進計画、ルール見直しの検討状況などを掲示している。【全社】</p> <p>○これまでにやってきた設備点検や再発防止対策の取り組み状況についてまとめ、流通事業本部ホームページに公開（7/1）するとともに、管理職（電力所副長）研修会（7/2）においても周知した。【水力】</p> <p>○所長会議（1回開催/月）において、再発防止対策の進捗状況を確認・説明するとともに、発電所相互点検や火力品質管理担当による事業所訪問に合わせて各所の取り組み状況（好事例ほか）を紹介している。【火力】</p> <p>○QMSポータルを通じて再発防止対策に係る情報を発信するとともに、毎月実施している経営層の現場訪問の中では、再発防止対策をテーマとした意見交換も実施している。【原子力】</p>
<p>【研修・教育のあり方】</p> <p>○研修・教育については、次の視点も考慮していく必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修の内容・やり方については、1～2年経った後には、評価に基づいて形態を変えていく必要がある。 ・受講者に新鮮味が感じられるように手を変え品を変え創意工夫していくことは非常に重要であり、具体策を早めに策定していく必要がある。 ・準則・マニュアルの趣旨・目的を十分理解したうえで、ウェイト付け・優先順位付けをしながらメリハリのある作業ができるような方向性に導いていく必要がある。 ・マニュアルばかりに集中すると、予期せぬ事態に対処できなかったり、創意工夫や発見等組織を活性化するものが阻害されることもあり、意識面に重点をおいた研修も効果的である。 	<p>○昨年度の「職場実態・社員意識調査」の結果、上長の振舞いが職場のコンプライアンス意識に大きな影響を与えることが判明し、今年度は新規に職場の核となる副長（ライン長）クラスを重点対象とする研修を実施した（5月～7月）。また、今年度のeラーニングについては、昨年実施した知識習得型ではなく実践に向けて気付きを得ることを目的とし、「3つの行動」のうち「率直に話します」を主題に、コミュニケーションの円滑化を図るためのヒントを学習するとともに、冒頭で「3つの行動」についての簡易テストを導入し、受講の動機付けとする。【全社】</p> <p>○今年度新規に主任クラスを対象とした研修を実施するが、各電力所へ出向いて実施することで新鮮味を出し、本社と現場が一体となって取り組むとともに、副長研修で洗い出した自職場の課題をもとに、主任が自己の役割を再認識するなど副長と主任クラスの研修内容をリンクさせることで、3つの行動を基にした課題解決のために副長と主任が連携した取り組みができるものとする。また、社外講師によるケースメソッド手法の研修を副長研修に取り入れるとともに、職場でのコミュニケーションツールとして活用できる「ケースメソッドを活用した事例集」を作成した。【水力】</p> <p>○不適切な事案を研修会の事例として取り上げ、法令・協定等に関する理解を深めることを目的とした「法令・協定遵守の徹底に関する研修会」および「グループ討議形式の事例研修会」を実施した。また、これら各種研修を「火力部門技術系社員業務教育要則」に法令教育として定め、継続的に計画・実施・確認・評価を行っていく。【火力】</p> <p>○品質保証に係るeラーニングとして新たなコンテンツを充実させ作成している。また、原子力部門の社員を対象としたモラル教育では、従来の講義形式ではなく、ゲーム形式の受講者参加型で実施していく。【原子力】</p>
<p>【ルールの作成・見直し】</p> <p>○業務ルールは、作成・改定後に死蔵されることなく社員が活用しやすいように工夫する必要があるとともに、実態と合わないルールや不具合が見つかった時には速やかに改善できるような柔軟性のある仕組みとしていく必要がある。</p> <p>○短期集中的に作った再発防止対策は、業務実態にそぐわないこともあり得る。一度決めたら変えられないという時代ではなく、どこをどう改めれば良いのかしっかり詰めて、見直していくことが重要である。</p>	<p>○「ルール等に関する各職場での話し合いによる業務の適切性確認」において約730件の意見・要望が出され鋭意検討中であるが、これまでに約70件のルール等の見直しを実施した。今年度も継続してルールの適切性確認に関する話し合いを実施していく。また、本社による現業機関へのサポート強化として、全ての事業本部・部門の総括相談窓口を明確化したうえで現業機関等からの相談・問い合わせを受け付けており、対応状況・結果については全社員がイントラネットで確認できるようにしている。【全社】</p> <p>○各事業所が実施する再発防止対策について、本社が各事業所訪問による内部チェックを実施するとともに、各施策に対する見直し意見・要望を聴取し、マニュアルの見直し等、必要な改善を実施中。今後も継続して内部チェックを実施していく。【水力】</p> <p>○本社に技術的相談ができる部署（火力品質管理担当・火力環境管理担当）を設置し、技術的な問い合わせへの対応、技術情報の提供等現業機関へのサポート体制を強化するとともに、回答内容は、ナレッジシステムのアーカイブスに登録し、共有化を図っている。【火力】</p> <p>○QMS文書作成にあたっては、現場業務に即したものを作成し、従来の二重帳簿状態も解消。平成20年2月の文書施行後も、記載誤りによって現場業務が停滞しないよう、権限委譲による迅速な修正対応を実施。6月には、この初期誤りや、運用に伴う改善事項も含めて文書の全面的な改正を実施、合わせて新たな要求事項も反映した。今後とも内部監査活動等を通して現場実態に即した仕組みとしていく。【原子力】</p>
<p>【業務チェック】</p> <p>○委託先の固定化による馴れ合いや癒着を防止するため、クロスチェックや第三者機関による測定などを引き続き取り入れ、緩みを避ける仕組みを検討しておくことが必要である。</p> <p>○再発防止という観点からは、業務遂行時の現場でのチェック、複数の目でのチェックが重要である。</p>	<p>○牽制機能として、ダム外部変形測量について、通常委託先以外の第三者によるサンプル測定を実施するとともに、検査業務（電事法、河川法等に基き定期的にデータを測定し、関係官庁へ報告している業務）の適正性を確保するため、委託先が検査業務等の原データを検査後速やかに提出するルールおよび社員立会時に確認したデータを委託先提出データと照合するルール等を策定・実施した。実施状況については、本社による内部チェックを実施しており、今後もこうした牽制機能を働かせていく。【水力】</p> <p>○第三者機関による計測業務等について、より確実な運用となるよう環境マネジメントシステム（EMS）に基づく手順書・基準を制定するとともに、その運用状況について、環境内部監査の中で、確認していく。【火力】</p> <p>○委託先の固定化による馴れ合いや癒着を防止するため、「補助ボイラばい煙測定」において、第三者機関によるサンプル測定を行うとともに、「化学管理手順書」にホールドポイントを定め、当社担当者の現場立会を行っている。【原子力】</p>

2. 再発防止対策の実施状況について

(1) 平成20年6月末時点の実施状況

平成20年度に実施する37の再発防止対策のうち8施策について主管部門による評価を行い、7施策を「評価未実施」から「現行内容継続」へ、1施策を「評価未実施」から「見直し後継続」へ区分を変更した。

区分を変更した施策の詳細は⑦頁のとおり。

なお、完了もしくは日常業務へ移行した施策はない。

区 分		全社共通 施策	設備別施策			合計
			水力	火力	原子力	
再 発 防 止 対 策	現行内容継続	1件	14件(+7)	5件	4件	24件(+7)
	見直し後継続	0件	0件	3件(+1)	0件	3件(+1)
	評価未実施	8件	2件(-7)	0件(-1)	0件	10件(-8)
計		9件	16件	8件	4件	37件

[参考]

日常業務へ移行した施策	3件	0件	9件	4件	16件
対策が完了した施策	6件	1件	0件	0件	7件

■前回報告内容（3/末時点）から進捗した主な施策は以下のとおり。

【全社共通施策】

○職場展開のための研修の充実

- ・職場展開や相談対応を効果的に実施するため、コンプライアンス推進役を対象に、社内および社外講師によるスキルアップ研修を実施（4月）

○経営層等を対象とした研修の実施

- ・判断能力および率先垂範意識の向上を図るため、経営層（グループ会社含む）、事業所長等を対象に、社外講師によるコンプライアンス特別研修を実施（6月）

【設備別施策（水力）】

○法令手続きに係る適正性の体制の整備ほか（7施策）

- ・「水力・流通・通信設備品質委員会」等において施策の有効性を評価（4月～6月）

【設備別施策（火力）】**○ナレッジシステム活用による情報共有化の促進**

- ・ 検索結果を参照し易くするため、ナレッジシステム機能を充実（5月）
- ・ 発電所等を対象に、上記機能および活用方法等の説明会を実施（6月～7月）

○法令説明・解釈集の充実

- ・ 法令改正等による法令説明・解釈集の見直し手順を定めた運用要領を作成（6月）

○記録改ざん防止対策の確実な実施

- ・ 平成19年度に策定した「改ざん防止対策」を環境管理システムへ織り込み（5月）

○委託・請負業務の健全な取引関係の適正性の確保

- ・ グループ企業と第三者機関の測定データをつき合わせ、妥当性を評価（4月）
- ・ 平成19年度に策定した「第三者機関による牽制機能」と「検査業務の適正性確保のための仕組み」を環境管理システムへ織り込み（5月）

【設備別施策（原子力）】**○良好なコミュニケーションと明るい職場づくり：安全文化醸成施策の実施
〔AP5（4）〕**

- ・ 原子力安全文化醸成に関する基本方針（社達，4/1 制定）に基づき，平成20年度の活動計画を策定し，各所で活動を実施（4月～）
- ・ 過去のトラブル等を手がかりに，原子力部門の「あるべき姿」を具現化し，これを評価の基準として，現状を把握するためのアンケート（※）を，外部専門機関の知見も得ながら作成中（4月～）

（※） 原子力部門全員を対象に今後，実施予定。本アンケートは毎年実施し，安全文化の定着度合いを把握し，必要な施策を実施

**○各種教育・訓練の充実，技術伝承による人材育成：技術継承施策の実施
〔AP6（3）〕**

- ・ 担当・課単位での必要な技能，経験や教育項目を明確化し，教育カリキュラムや，確認テストを作成中（4月～）

○国からの行政処分に関する取り組み〔AP8（4）（7）〕

- ・ 「直近の定期検査における特別な検査への対応」を完了（5月）
- ・ 「原子力発電施設の保安検査の結果の公開」を完了（4月）

(2) 再発防止対策の主な見直し内容（予定）

【設備別施策（原子力）】

再発防止対策の検討評価については、臨時的に社長を委員長とするQMS検討委員会において行ってきたが、多くの再発防止対策を日常業務へ移行し、残る課題の方向性・主体も明確にしているため、今後、本委員会を廃止のうえ、原子力品質保証委員会および社長マネジメントレビューというQMS上の通常の仕組みによる評価・改善に移行する。

(3) 内部監査部門による確認

6月末までの再発防止対策の実施・定着状況等について、内部監査部門により、事業所15箇所（全78箇所中）の訪問、本社主管部門へのヒアリングを行い、再発防止対策および日常業務として実施する施策が確実に実施されていること、是正を要する事項はないことを確認した。

主な確認内容は以下のとおり。

【具体的施策の実施状況】

- ・各事業所等において、推進体制・役割を明確にし、今年度の行動計画を策定した上でスケジュールどおり再発防止施策を実施している。
- ・日常業務として実施する施策を、規程類等実施ルールに基づき、適切に実施している。

【コンプライアンス意識の状況（主に課長クラスからのヒアリング）】

- ・全体的に職場のコンプライアンス意識は向上しつつある。
- ・一方で、担当者クラスには上からの指示待ち姿勢が多いという一部の意見があり、コンプライアンスに基づく業務運営が、いまだに管理者の働きかけによるところが大きいとも考えられる。
- ・また、新たな業務でコンプライアンス上のグレー部分が存在しチェックや整理が必要になったとき、取り組むことに職場でためらいがみられるため、管理者が職場の理解を得ることに労力がかかる、との意見もあった。

【 総 括 】

- ・施策は確実に実施されているが、意識面は職場により差が認められる。
- ・管理者からの指導助言や動機づけなどのコミュニケーションにより、担当者クラスの「コンプライアンス最優先」に対する自律性が向上するよう、また一方で「コンプライアンス最優先」が業務に対して消極姿勢をもたらさないよう継続して取り組んでいく必要がある。

(4) 職場実態・社員意識調査の実施

社員のコンプライアンス意識やコミュニケーション等の職場実態について、現状を把握し、昨年度調査（平成19年6月実施）からの推移を把握するとともに、これまで取り組んできた信頼回復・企業再生に向けた諸施策の有効性を評価し施策に反映させるため、「職場実態・社員意識調査」を5/27～6/9に実施した。

(調査対象：全社員〔含出向者〕，調査方法：インターネットによる匿名回答。)

今後、詳細分析およびフォロー調査（事業所訪問による聞き取り）を行い、各施策に反映させる。

前回報告から区分変更した再発防止対策

[水力]

施策名	区分の変更	施策の概要	主管部門評価	継続実施の担保	内部監査部門評価
◆法令手続きに係る適正性の体制の整備	評価未実施 ↓ 現行内容継続	・河川法令に係わる許認可申請や取水量報告について電力所において発電課と土木課間で相互確認するなど、部門横断的かつ責任の所在を明確にした河川法遵守の確認体制を構築。	<ul style="list-style-type: none"> 事業所における取り組み状況について、本社が内部チェック・意見交換を行うとともに、「水力・流通・通信設備品質委員会（委員長：流通事業本部部長）」において、一部マニュアル類を見直す必要はあるものの、全社で適正に実施され、有効に機能していると評価。 (マニュアル類は、別途、見直しを検討) 水力設備点検委員会（委員長：流通事業本部長）において、業務が適正に実施され、河川法令が遵守されていること等を確認し、有効に機能していると評価。 (委員会運営要領は、別途、見直しを検討) 本社主管箇所において、必要箇所対策が実施され、台帳作成が完了していることを確認し、有効に機能していると評価。 (マニュアル類は、別途、見直しを検討) 	河川法マニュアルに規定	継続実施の担保とするマニュアル類の見直し完了後に評価を行う。
◆法令に係る事前相談の実施		・河川法令に係わる許認可要否について国土交通省への事前相談ルールを設定。		同上	
◆手続き・報告業務のルールの明確化・標準化		・関係法令に基づく手続き・報告業務について、マニュアル、チェックリストで確認するルールを設定。		官庁手続マニュアルに規定	
◆法令に基づく検査業務について、業務の適法・適正性を確保するためのルールの整備		・委託先が検査業務等の原データを検査後速やかに提出するルールおよび社員立会時に確認したデータを委託先提出データと照合するルールを設定。		準則・マニュアル類に規定	
◆牽制機能を導入・徹底		・ダム外部変形測量について、通常委託先以外の第三者によるサンプル測定や当社社員による現地立会により業務委託先への牽制機能を働かすルールを設定。		同上	
◆定期的な自己点検		・河川法令の遵守状況等について、外部専門家を含む水力設備点検委員会を設置し、定期的に点検する仕組みを構築。		水力設備点検委員会運営要領に規定	
◆ダム計測業務の継続性を確保する運用		・ダム堆積土砂測量に使用する標識が喪失・移動した場合にも測量の継続性を確保するための対策を実施、管理台帳を作成。		準則・マニュアル類に規定	

[火力]

施策名	区分の変更	施策の概要	主管部門評価	継続実施の担保	内部監査部門評価
◆委託・請負業務の健全な取引関係の適正性の確保	評価未実施 ↓ 見直し後継続	・第三者による牽制機能と検査業務の適正性確保の仕組みについて、環境マネジメントシステムに織り込み、運用。	<ul style="list-style-type: none"> グループ企業と第三者の測定データのつき合わせ結果に基づき発電所および電源事業本部（火力）が実効性を評価。 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">測定信頼性を期すため、第三者による2回目の測定を実施したうえで、最終評価を行う。</div> 	環境管理システムに規定	主管の最終評価後に評価を行う。