

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について

平成20年度第3回企業倫理委員会（12月1日開催）での意見を踏まえた対応は次のとおり。

（意見）

再発防止対策については、完了・日常業務に移行後も、職場の意見や他部門の長所を取り入れながら改善・改良を重ね、より良いものにしていただきたい。

（対応）

これまで再発防止対策として種々のマニュアル整備等を行ってきたが、今後、その内容が現場のやり方にうまく合っているかどうか、使い勝手がよいものとなっているかどうかという観点から、職場の意見を継続的に聴取し、必要な見直しを検討していきたい。

また、部門間の水平展開は、これまで不適切事案に関するものが中心であったが、今後は、品質管理や教育等の好事例についても積極的に水平展開が図れるよう保安規程に関する連絡会議等で部門間の意思疎通を図っていく。

（意見）

新たに判明した不適切事案（新小野田(発)排水基準超過，水力(発)維持流量不足）に関しては、不正を隠さない仕組みづくりの成果は表れているものの、再発防止に向けて、定常状態でない場合を想定したルール作りや設備対策、現場作業自体のチェックなど未然防止の観点からの検討が必要である。

（対応）

今回判明した不適切事案の類似事案の未然防止に向けては、一時でも基準値が超過（または未達）してはいけない業務について、常時監視もしくは常時監視に準ずる仕組みができているかどうか、異常時の対応方法がマニュアルや委託要領で明確になっているかどうか、基準遵守の前提となる機器の設定等が正しいことを検証・確認できているかどうかの観点から、調査のうえ必要な対策を講じていく（現在、対策が必要となる設備・業務について、洗い出しを行っているところ）。

2. 再発防止対策の実施状況について

(1) 前回報告内容からの主な進捗状況

【全社共通施策】

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

- ・コンプライアンス行動を促す名言・格言等のパソコン起動画面での紹介を、1月以降も継続実施。

不具合等が発生した場合の対応方法の明確化

- ・社内外から得られた不適切事案の情報を全社的に共有化するため平成20年2月から運用を開始した「保安情報データベース」について、運用状況に関するアンケート結果により、必要な情報が登録されていない等の問題点が明らかになったため、入力すべき保安情報の定義や添付資料の取り扱いを明確化する等の見直しを実施（11月）。
- ・平成19年10月から運用を開始した「全社事故情報検索システム」について、利用状況に関するアンケート結果を踏まえ、検索を容易にするためファイル名・文書名の作成ルールを定める等の改善点を反映し、「全社事故情報活用マニュアル」を新規制定（12月）。

業務点検を行う機会の設定

- ・「業務の適切性確認」を実施（11月～12月）。約500件の意見・要望が提出された（1月末）。

【設備別施策（水力）】

手続き・報告業務のルールの明確化・標準化

- ・水力・流通・通信設備品質委員会の評価および現場意見等を踏まえ、本施策で制定した「官庁手続マニュアル」と従来からある「電気工作物官庁手続マニュアル」について、チェック項目の重複等を整理し、「法令手続きマニュアル」として一本化（11月）。

「ダム計測者連絡会」の設置

- ・各県単位で実施したダム計測者連絡会での意見を踏まえて検討した、ダム堆積土砂測量におけるサンプルチェック方法について、「ダム諸量計測データ取り扱いマニュアル」へ記載（10月）。

【設備別施策（火力）】

トップマネジメントによる意識付け

- ・部長が全事業所（発電所・リサイクルセンター）を訪問し、対話活動を実施（9月～11月）。

ナレッジシステム活用による情報共有化の促進，行政とのコミュニケーションの充実，コンプライアンス最優先の業務運営の徹底

- ・火力品質管理担当が全事業所（発電所・リサイクルセンター）を訪問し，実施状況を点検（11月～12月）。ナレッジシステム活用状況，行政との情報交換状況，コンプライアンス最優先への取り組み状況等について，事業所への情報提供を実施（1月）。

記録改ざん防止対策の確実な実施，委託・請負業務の健全な取引関係の適正性の確保

- ・環境内部監査により，全事業所（発電所・リサイクルセンター）において，環境管理システムに織り込まれた記録改ざん防止対策，第三者機関によるサンプル測定の実用状況を確認（11月～12月）。
- ・全発電所において，化学分析業務委託契約書に検査業務の適正性を確保するための内容を織り込み，契約更改を完了（12月）。

【設備別施策（原子力）】

安全文化醸成施策の実施〔AP5 良好なコミュニケーションと明るい職場づくり（4）〕

- ・安全文化醸成アンケートの分析評価を完了（11月）。

安全文化は概して「良好」であったが、「部門間（本社・発電所間）での良好なコミュニケーション」等について現時点で評価がやや低めであったことから，本社・発電所間の「QMS推進者会議」に担当者も出席可能とする等の改善策を策定。2月のマネジメントレビューで報告し，次年度の活動内容に反映する。

- ・アンケートにより安全文化醸成活動の評価・改善を行う具体的な手順について，「原子力安全文化醸成活動の評価・改善手順書」を制定（1月）。

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

- ・担当・課単位での必要な技能・経験や教育項目を明確化するとともに，教育カリキュラムや確認問題を作成し，「新力量制度」を導入（2月）。

内部監査のあり方（自己評価制度）〔AP4 効果的なマネジメントレビューの実施（4）〕

- ・安全文化醸成アンケートの結果を分析して各QMS組織の成熟度を把握し，成熟度の低い項目について実施部門内部監査計画書に反映して，改善につながる自己評価の仕組みを構築（2月）。

制御棒引き抜け等の報告義務化〔AP8 国からの行政処分に関する取り組み(6)〕

- ・島根2号機における制御棒引抜防止の設備改造について、10月に工事完了し、12月に設備引継ぎを実施。原子力発電保安運営委員会で手順書改正を審議(1月)。(1号機については、2号機実績を踏まえて平成21年度に実施予定)

(2) 具体的施策の完了・日常業務化の状況(平成21年1月末時点)

継続実施・未評価の段階にあった再発防止対策25施策について、主管部門による評価等を行いすべて日常業務化した。

日常業務化した施策の概要等は別紙(,)のとおり。

これに伴い、再発防止対策60施策すべてが完了もしくは日常業務へ移行した。

(件)

区 分		全社共通 施策	設備別施策			合計
			水力	火力	原子力	
対策が完了した施策		7	1	0	0	8
日常業務として 実施する施策		11 (+1)	16 (+12)	17 (+8)	8 (+4)	52 (+25)
再 発 防 止 対 策	現行内容継続	0	0 (10)	0 (5)	0 (4)	0 (19)
	見直し後継続	0	0	0 (3)	0	0 (3)
	評価未実施	0 (1)	0 (2)	0	0	0 (3)
	小 計	0 (1)	0 (12)	0 (8)	0 (4)	0 (25)
合 計		18	17	17	8	60

()内はH20.10月末時点からの件数の増減

(3) 内部監査部門による確認・評価

【確認・評価結果】

平成20年度の再発防止対策について、全事業所、事業本部等を対象に確認した結果、各施策が有効かつ適正に実施されており、すべての施策が完了または日常業務に移行されることについて妥当と評価した。

具体的な確認事項は以下のとおり。

再発防止対策（既に日常業務化された施策を含む）の実施状況について、事業本部・部門および事業所計78箇所に出向き、資料確認および聞き取り調査を実施した。また、調査時に指摘・提言した気付き事項に対して、その後主管部門が適切に対応していることを確認した。

事業所の課長または副長・主任を対象にヒアリングを行い、コンプライアンス意識の維持・向上のための取組みが各所で行われており、職場のコンプライアンス意識は全体として向上していることを確認した。

主管部門が評価した結果について、考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した。

完了した施策は、実施により目的が達成されたことを確認し、日常業務化される施策は、社内規程類、業務分掌および業務運営方針等で規定され、かつPDCAによる継続的改善の仕組みが含まれていることを確認した。

【日常業務化した再発防止対策実施に関する提言】

今年度の実施状況確認において、取組みに対する意識の差、繁忙感、指示待ち姿勢等が一部で認められたため、再発防止対策を日常業務として取組むにあたっては、今後も継続的な実施状況点検や意識付けが不可欠である。

また、リスク確認不足により新たな不適切事案が判明しており、類似の事例が発生しないよう、今後の取組みについて次のとおり提言する。

日常業務化した再発防止対策の実施状況を、施策の主管部門が継続的かつ定期的に点検し評価することが望まれる。

また職場においては、いままで高めてきた取組み意識が薄れたり形骸化しないよう、施策の目的や趣旨を繰り返し伝え、コンプライアンスに自律的に取組む意識の維持・向上に努められたい。

今後、施策が確実に実施され、コンプライアンス意識が浸透・定着したと評価できた場合は、社内規程類等による規定から、施策の目的を達成するための詳細な手順は事業所の責任で決定し実施するように変更するなど、現場の自主的な取組みに見直していくことが望まれる。

不適切事案を発生させないためには、職場の一人ひとりが確実に業務を点検しリスクを事前評価する取組みが重要であり、質が高く漏れのないリスク評価のための職場での仕組みを整備することが望まれる。

(4) 再発防止対策の今後の取扱い

日常業務に移行した施策については、引き続き、各主管箇所が確実にかつ継続的に実施し、各主管箇所の責任で年1回以上実施状況を経営層に報告する。

これに加え、平成21年度については、当面の措置として、日常業務化施策の全社実施状況をコンプライアンス推進部門がとりまとめて経営会議等に報告する。(平成22年度以降の扱いは、平成21年度の実施状況を踏まえて別途判断する)

なお、再発防止対策の総括(再発防止対策検証部会の取扱いを含む)については、策定した60施策の全てを完了・日常業務化したものの、一方で、水力発電所における河川維持流量等の不足などルールの不整備や思い込みによる新たな不適切事案が判明したことから、これらの事案から得られる教訓等を踏まえ、別途、実施する。

	三つの柱	施策名	施策の概要	主管部門評価	継続実施の担保
【全社共通】	不正を隠さない風土づくり ・企業風土	不具合等が発生した場合の対応方法の明確化	<ul style="list-style-type: none"> 社内外から得られた不適切事案の情報を全社的に共有化し、日常業務に活用できる仕組みとして、「保安情報データベース」を構築する。 社内の事故情報を全社的に共有化し、業務運営に活用できる仕組みとして、「全社事故情報検索システム」を構築する。 	<ul style="list-style-type: none"> 運用状況のアンケート調査により、必要な情報が登録されていない等の問題点が明らかになったため、入力すべき保安情報の定義や添付資料の取り扱いを明確化する等の見直しを行うとともに、本施策が全般的に有効に機能していることを確認。 利用状況のアンケート調査において、「他部門の事故情報が参考になる」との意見も多く、本施策が有効に機能していることを確認。 	<p>マニュアル「保安情報データベースの運用方法について」</p> <p>「全社事故情報活用マニュアル」</p>
		管理職への継続的意識付け	<ul style="list-style-type: none"> 管理職を対象に各種会議等においてコミュニケーションおよび情報展開の重要性を周知・徹底する。 	<ul style="list-style-type: none"> 研修後のアンケート調査において、管理職の認識が深まっており、本施策が有効に機能していると評価。 	<p>事業本部コンプライアンス推進計画書への継続的織り込み</p>
【水力】	不正をさせない業務運営	本社による現業機関等へのサポート強化	<ul style="list-style-type: none"> 不正を隠さず悩みを言い出せる職場風土づくりを目的に、水力発電設備に係る本社のサポート機能を強化し、現業機関からの連絡・相談に対応する。（水力サポートラインの設置） 	<ul style="list-style-type: none"> 利用状況のアンケート調査等において、本施策が現業機関等へのサポート強化につながっていることを確認。 なお、水力サポートラインと全社共通施策による相談窓口は同様の取り組みを行っているため、水力サポートラインを全社共通施策の相談窓口へ一本化した。 	<p>全社共通施策の相談窓口のしくみによる</p>
		自主保安を適切に行うための取り組み強化	<ul style="list-style-type: none"> 他社、他産業から得られた教訓を的確に反映し、業務運営に活用できる仕組みを構築する。 	<ul style="list-style-type: none"> 利用状況のアンケート調査において、「他社、他産業の事故情報が参考になる」との意見もあり、本施策が有効に機能していることを確認。 	「全社事故情報活用マニュアル」
		定期的な自己点検	<ul style="list-style-type: none"> 再発防止対策の遵守・施設の安全性確保を確認するための自己点検を、社外専門家を含めて定期的を実施する。 	<ul style="list-style-type: none"> 水力設備点検委員会による自己点検を実施し、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。 	「水力設備点検委員会運営要領」
		手続き・報告業務のルール の明確化・標準化	<ul style="list-style-type: none"> 工事および委託業務において、法令にもとづく手続き・報告を確実に実施するためのマニュアルを策定する。 	<ul style="list-style-type: none"> 必要なマニュアル類が制定・運用されていることを本社が内部チェックするとともに、水力・流通・通信設備品質委員会においても確認。また、現場の意見等を踏まえたマニュアル類の見直しも実施。 	「法令手続きマニュアル」
		ダム計測業務の継続性を確保する運用	<ul style="list-style-type: none"> 測量に使用する標識を必要な箇所には複数設置する等、標識の喪失対策をする。 	<ul style="list-style-type: none"> 標識の喪失等の対策と管理台帳の作成状況により、本施策は有効に機能していることを確認。 	「ダム諸量計測データ取り扱いマニュアル」
		品質・安全担当を中心とした内部チェックの強化	<ul style="list-style-type: none"> 監督官庁への許可・届出の確認や委託業務の適切性確保等のために導入した一連の再発防止対策に関する内部チェックを実施し、水力・流通・通信設備品質委員会で内部チェック結果をレビューする。 	<ul style="list-style-type: none"> 内部チェックを計画どおり行い、各再発防止対策の手順・ルール等の評価および改善の提言を確実に実施していることを水力・流通・通信設備品質委員会において確認。 	<p>「水力・流通・通信設備品質委員会運営要領」</p> <p>「内部監査実施要領」</p>
		「ダム計測者連絡会」の設置	<ul style="list-style-type: none"> 保管データに関する資料を持ち寄り、計測データの評価方法等について情報交換し、記録等の適正性確保を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ダム計測者連絡会の実施状況により、本施策は有効に機能していることを確認。 	<p>「ダム諸量計測データ取扱いマニュアル」</p> <p>「ダム計測者連絡会運営要領」</p>
		電気を専門とする業務管理者を含めた情報共有の推進	<ul style="list-style-type: none"> 電気を専門とする管理者はダム計測者連絡会、ダム主任会議に参加するとともに、各県土木担当はフォローアップを行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ダム主任会議参加時のアンケート結果等により、本施策は有効に機能していると評価。 	「土木部門業務教育要則」に基づく業務教育実施計画表への継続的織り込み
		階層別教育項目の追加	<ul style="list-style-type: none"> 階層別教育に不適切な事案を踏まえた届出等の実務内容および法令遵守の徹底を織り込む。 	<ul style="list-style-type: none"> 研修後のアンケート調査において、受講者の理解度が深まっており、本施策は有効に機能していると評価。 	事業本部コンプライアンス推進計画書への継続的織り込み
		電気を専門とする業務管理者への知識習得支援	<ul style="list-style-type: none"> 電気を専門とする業務管理者への知識習得を支援する。 	<ul style="list-style-type: none"> ダム主任会議参加時のアンケート結果等により、本施策は有効に機能していると評価。 	「土木部門業務教育要則」に基づく業務教育実施計画表への継続的織り込み
牽制機能を導入・徹底	<ul style="list-style-type: none"> ダム外部変形測定業務の他の委託先によるサンプル測定、社員による現地確認検査ルールの設定により、牽制機能を導入・徹底する。 	<ul style="list-style-type: none"> 2つのルールが確実に実施されていることを本社が内部チェックするとともに、水力・流通・通信設備品質委員会においても確認。 	「ダム諸量計測データ取り扱いマニュアル」		

	三つの柱	施策名	施策の概要	主管部門評価	継続実施の担保	
【火力】	姿勢 不正をしない 意識・正す	トップマネジメントによる意識付け	・部長のメッセージ発信および事業所訪問により講話と意見交換を実施し、コンプライアンス最優先の意識の浸透を図る。	・事業所訪問等により、コンプライアンス最優先の意識の浸透度および継続的に取り組むことへの重要性認識度が高水準であることを確認。また、平成20年度の意識調査結果は、コンプライアンスに関する項目で前年比4.7ポイント上昇しており、各職場における意識の浸透・定着化が図られていると評価。	業務運営方針への継続的織り込み	
	み不正を隠さない ・風土づくり 仕組	ナレッジシステム活用による情報共有化の促進	・ナレッジシステムを活用してトラブル事例、技術情報等の情報交換を活性化し、共有化することで類似トラブル等の再発防止を図る。	・システム機能の向上、運用説明会等の実施により、コミュニティ参加人員は火力部門の9割を超え、また、アーカイブ登録件数も1万3千件超と着実に増加していることから、定着化が図られていると評価。	火力部門ホームページにナレッジ支援システムを常時設置、操作マニュアルを掲示。	
		行政とのコミュニケーションの充実	・情報提供、相談等のコミュニケーションを通じて行政との信頼関係の維持、構築を図る。	・活動件数は12月末現在1,093件(月平均11件/所・月)であり、積極的なコミュニケーション活動を展開、継続していることを確認。また、事業所訪問において、行政側から概ね良好な評価を得ていることを確認し、定着化が図られていると評価。	業務運営方針への継続的織り込み	
	不正をさせない業務運営	コンプライアンス最優先の業務運営の徹底	・「あらゆる業務運営において、コンプライアンスを最優先に進める」ことを業務運営方針へ織り込み、実施する。	・全事業所において業務運営方針として目標、方策を策定し、確実に実施しており、コンプライアンス最優先の業務運営が行われていると評価。	業務運営方針への継続的織り込み	
		法令説明・解釈集の充実	・業務に関係する法令や協定等を集約した法令説明・解釈集の作成およびそのレビューを確実に実施する仕組みを整備するとともに、法令説明・解釈集の点検を行い充実を図る。	・法令説明・解釈集および「法令FOCUS」導入による情報把握・周知等の手順を明確にした要領書を作成済みで、これにより6ヶ月間試運用した結果も良好と評価。	「『法令・協定の手引き』見直し要領書」	
		発電所相互での点検活動	・再発防止対策の実施状況を確認するため、発電所相互点検および火力品質管理担当による事業所訪問点検を実施する。	・発電所相互点検および品質管理担当による事業所訪問で確認した結果、各事業所とも信頼回復・企業再生に向けての意識、取り組みが定着し、適切かつ確実に実施されていると評価。	業務運営方針への継続的織り込み	
		記録改ざん防止対策の確実な実施	・「改ざん防止とそのチェックが可能な仕組み」を策定し、環境管理システムへ織り込み、実施する。	・環境管理システムに織り込んだ公害防止管理者による立会等の「環境計測業務実施細則」の運用状況を環境内部監査で確認した結果、適切に実施されていると評価。	環境管理システム 「環境計測業務実施細則」	
		委託・請負業務の健全な取引関係の適正性の確保	・「第三者機関による牽制機能の導入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および業務委託契約書に織り込み確実に実施する。	・環境管理システム「環境計測業務実施細則」に織り込んだ第三者機関による牽制の運用状況を環境内部監査で確認した結果、適切に実施されていると評価。 ・化学分析業務委託契約書へ検査報告の手続きを織り込み完了。	環境管理システム 「環境計測業務実施細則」	
	【原子力】	姿勢 不正をしない 意識・正す	安全文化醸成施策の実施〔AP5 良好なコミュニケーションと明るい職場づくり(4)〕	・原子力安全文化醸成に関する基本方針に基づき、各所で活動を実施する。安全文化の醸成度合いは、原子力部門独自のアンケート等により分析・評価し、改善につなげる仕組みを構築する。	・構築した評価指標に基づく評価結果は全般的に「良好」。また、再発防止対策の有効性調査結果も、20年3月調査時点より評価ポイントが上昇しており、施策の効果はあがっていると評価。 ・更に、安全文化醸成活動を評価し、改善につなげる詳細手順を定め、安全文化の劣化兆候を検知し改善する仕組みを構築した。	「原子力安全文化醸成要則」 「原子力安全文化醸成活動の評価・改善手順書」
		不正をさせない業務運営	技術継承施策の実施〔AP6 各種教育・訓練の充実、技術継承による人材育成(3)〕	・新力量制度として、担当・課単位に必要な技能、経験、教育項目を明確化し、教育カリキュラム、確認問題を作成する。これに基づき、効果的な教育、訓練を実施する。	・教育訓練検討会で、各課・各担当の必要な力量の明確化および教育カリキュラムの準備が整ったことを確認。 ・H21年2月の新力量制度の導入により、日常業務の中で効果的な教育・訓練が実施され、一層の力量向上が期待できると評価。	「教育訓練手順書」
内部監査のあり方〔AP4 効果的なマネジメントレビューの実施(4)〕			・安全文化醸成アンケートにより各QMS組織の成熟度を把握し、成熟度の低い項目について実施部門内部監査計画書に反映して、改善につなげる仕組み(自己評価制度)を構築する。	・成熟度の低い項目について、QMSにおけるPDCAサイクルのC(評価)機能が強化され、各組織における成熟度の改善ができると評価。	「実施部門内部監査手順書」	
制御棒引き抜け等の報告義務化〔AP8 国からの行政処分に関する取り組み(6)〕			・制御棒引き抜け防止に係る設備改造の運転手順について、原子力発電保安運営委員会で審議し、マネジメントレビューで社長へ報告する。	・島根2号機の対策に関して計画どおりに工事を完了し、設備対策および手順書改正について原子力発電保安運営委員会で審議。	「島根2号機設備別運転要領書(原子炉設備)」	