資　料

1

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４回企業倫理委員会（３月４日開催）での意見を踏まえた対応は次のとおり。

（意見①）

○　内部監査部門の提言の中に，取り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るとの指摘がある。マンネリ化による形骸化を排し，低いレベルにそろわないように更なる意識付けをしていくとともに，さらに一歩進んで現場の自主的な取り組みに見直していくことも重要な点になると考える。

（対応）

○　職場実態・社員意識調査結果の各職場へのフィードバックについて，より小さい単位（事業所単位→事業所の職種単位）で行うことにより，各職場の実態（強み・弱み）に応じた，より効果的な取り組みを促進する。

また，各事業本部においては，事業所訪問により，取り組み状況の把握や意見交換を行うことにより，職場の意識レベルの向上や取り組み支援を図る。

（意見②）

○　マニュアル見直しに関しては，短期集中的に整備したマニュアル類は，必ずしも使い勝手がよいものになっておらず，行き過ぎや不足もあると考えるので，職場の意見を十分にくみ上げて見直ししていく姿勢を今後も堅持していただきたい。

また，部門間のコミュニケーションが不足している面が見られることから，可能な限り良いものも悪いものも水平展開して，部門間の意思疎通を図っていただきたい。

（対応）

○　職場からの意見等を踏まえ，事業本部・部門等の各主管箇所において継続的にマニュアルの改善を図っていくとともに，「ルールの適切性確認」においても，「何故，このような手順が必要なのか」といったルールの本質についての話し合いを行い，使い勝手の悪いものは積極的に見直すよう取り組む。

また，新たに「品質管理担当者連絡会」や「保安教育担当者連絡会」を設置し，不適切事案や教育方法等についての情報交換や意見交換を行い，積極的に部門間の意思疎通を図る。

（意見③）

○　今後も，今まで考えてもいなかったようなミスや不注意が起き得るという基本認識のもと，チェック漏れ等によるミスをできる限り少なくする方法についても並行して考えていくことが重要である。

（対応）

○　自らの業務において想定し得るミスと，それによる職場・社会等への影響を考えさせ，互いに気付かせる話し合い研修や，実際の事例を題材に，業務に対する社会的要請や不適切事案が及ぼす影響について学ぶためのｅラーニングを選択研修として実施する。

各事業本部においては，ミスや不注意等の低減に向け，次のとおり取り組む。

【販　売】営業所に往査し，マニュアルで定めたチェック・審査の実施状況を確認することを継続して行い，これら実施状況を踏まえてミス等の低減に向け，マニュアルの充実や営業所の取り組みの水平展開を図る。

【電　源】法令研修等において，発生した個別事案をもとに話し合いを行うとともに，工事計画・運用変更等に際しあらかじめ行う影響の事前評価において，過去のトラブル事例等を確実に反映させる（火力）。

ＱＭＳ文書にもとづき，当社で発生した事象について重要度に応じて管理の程度を定める「不適合管理・是正処置」や，他社情報の水平展開等による「予防処置」を継続して実施する（原子力）。

【流　通】内部監査チームが事業所を訪問して，現在日常業務化し取り組んでいる施策の実施状況を継続的に確認し，ミス低減に向け必要な改善を行う。さらに，維持流量不足等，発生した個別事案の原因を分析し，マニュアルの改善や法令研修の強化など，施策の充実を図っていく。

２．信頼回復・企業再生に向けた取り組みの総括と今後の方向性について

（１）取り組みの総括

再発防止対策については，平成２１年１月末をもって全ての施策が完了・日常業務化され，日常の業務運営の中で持続的かつ自律的に取り組む環境が整った。一方で，操作ミスや思い込みによる不適切な事案は，その後も判明している。

こうした状況を踏まえ，信頼回復・企業再生に向けたこの２年間の取り組みの結果，過去に発生した不適切事案の原因分析から抽出された課題について現時点でどうなっているかという視点から評価を行った。

（評価結果）

信頼回復・企業再生に向けたこの２年間の取り組みは，全体として着実に効果を上げている。また，社会からの信頼イメージも回復しつつある。

ただし，次の４点が今後の重点課題として認識された。

・業務の重要性や責任に対する意識の低さ
・社内ルール等に関する知識不足
・業務実態に合わない社内ルールの存在
・品質管理面でのチェックが不十分

（２）今後の方向性

今後は，各主管箇所がすべての日常業務化施策を持続的・自律的に確実に推進していくことを基本とする。

重点課題については，各主管箇所が，これらをしっかりと受け止め，それぞれの日常業務化施策のＰＤＣＡに積極的に反映させて取り組んでいく。

また，全社大の取り組みとしても，重点課題を踏まえ，以下のとおり関連施策を充実して対応する。

【話し合い研修，eラーニングの充実】

従来「コンプライアンス研修の充実」関係施策として実施してきた話し合い研修，ｅラーニングに，「自らの業務の重要性・責任に対する意識の向上」の要素を織り込み実施する。

【保安教育担当者連絡会の設置による部門間連携の強化】

従来の「技術部門における教育」関係施策の効率性・実効性の向上に資するため，保安教育担当者連絡会を設置し，保安教育等の部門間連携の強化を図る。

【ルールの適切性確認の充実】

従来「業務点検を行う機会の設定」施策として実施してきた「職場でのルールの適切性確認」において，ルール・手順の本質理解のための話し合いを実施する。また，各職場からの意見を踏まえ，必要に応じてルール・手順を見直すとともに，見直さないものは，主管が責任を持って納得感ある説明を実施する。

【品質管理担当者連絡会の設置による情報･ノウハウの共有】

従来の「内部チェックの充実」関係施策の取り組みを支援し，品質管理業務全体のレベルアップに資するため，品質管理担当者連絡会を設置し，品質管理の部門間の情報・ノウハウの共有を促進する。

また，再発防止対策検証部会は，これまで再発防止対策の確実な実施および日常業務への定着化を図ることを役割としてきたが，設置期間を１年程度延長（平成２２年３月迄目途）して，今後は，重点課題への対応ならびに日常業務化施策の定着状況をフォローするとともに，新たな不適切事案が発生した場合等に，施策の有効性を再検証し，必要に応じて施策の強化・充実を図っていく。

○ 取り組みの総括と今後の方向性に関する全体像は，別紙１のとおり

信頼回復・企業再生に向けた取り組みの総括と今後の方向性（全体像）

■ 信頼回復・企業再生に向けたこの2年間の取り組みの結果，81の不適切事案の原因分析から得られた11課題について現時点でどうなっているかという視点から総括すると，全体的には着実に効果を上げていると評価。
■ 一方，最近判明した不適切事案の分析等から，業務の重要性や責任に対する意識の低さや，社内ルール等に関する知識不足等の品質保証に関わる項目が今後の重点課題。
■ 今後は，各主管箇所がすべての日常業務化施策を持続的・自律的に確実に推進していくことが基本。重点課題については，各主管箇所が，これらをしっかりと受け止め，それぞれの日常業務化施策のＰＤＣＡに積極的に反映。また，全社大の取り組みとしても，従来の関連施策を充実して対応。

これまでの経緯

土用ダム問題をはじめとする一連の不適切事案の判明（H18．10～12）

↓

経済産業省原子力安全・保安院から，発電設備に関わる総点検指示（H18．11）

↓

総点検の結果，計81の不適切事案が判明し経済産業省へ報告（H19．3）

↓

不適切事案について分析を行い，13の課題を抽出（H19．3）

↓

原因分析を踏まえ，60の再発防止対策の具体的行動計画を国へ報告（H19．5）

↓

H19～H20にかけて，再発防止対策の確実な実施に取り組み，H21年1月末までに，すべての施策が完了もしくは日常業務へ移行

課題の抽出

原因分析で得られた課題（外的要因を除く）

コンプライアンス意識面

①業務執行責任の認識欠如と責任の所在の不明確
②安全性等に問題がなければ行政等への説明の手間を省こうとする意識
③実害がなければ良いとする技術者の独善的な判断
④ルール遵守よりも安定供給や業務効率化を優先する意識

企業風土面

⑤不正が顕在化されにくい職場風土
⑥本社・現場間の風通しの悪さや事業所内のｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ不足
⑦全社最適の観点よりも部門の論理を優先する閉鎖的な風土

品質保証面

⑧業務上必要な法令・社内ルール等に関する知識不足やサポート体制が不十分
⑨社内ルールが法改正や業務実態に応じて見直されず
⑩内部監査や管理者のチェックが不十分
⑪内部通報制度が浸透しておらず，十分活用されず

現時点でどうなっているかを評価

評価の視点

■不適切事案の分析に基づく評価
■社員の声による評価
■職場実態・社員意識調査に基づく評価

（別紙2を参照）

評価結果

■ 信頼回復・企業再生に向けた取り組みは，全体的には着実に効果を上げており，社会からの信頼イメージも回復しつつある。ただし，以下の4点が今後の重点課題である。

コンプライアンス意識面

■ 「不正をしない」「独善的な判断をしない」等，コンプライアンス意識は着実に向上している。
■ ただし，「誤認」や「不注意」による不適切事案が発生する等，
①’業務の重要性や責任に対する意識の低さ
については十分でない。
■ コンプライアンス最優先の意識については，引き続き，浸透を図っていく。

企業風土面

■ 不正が顕在化され，本社に迅速に伝わるなど，言い出しやすさが向上している。
■ ただし，本社・現場間のコミュニケーション等，まだ改善の余地が大きいものもあり，取り組みの継続が必要。

品質保証面

■ 事業所サポートの仕組みの整備や内部チェック機能の強化等の取り組みにより，全体として品質保証レベルは向上しつつある。
■ ただし，個別の不適切事案からは，一部の業務には，次の点を課題として認識すべきものがある。

⑧’社内ルール等に関する知識不足
⑨’業務実態に合わない社内ルールの存在
⑩’品質管理面でのチェックが不十分

重点課題

今後の方向性

■ 今後は，各主管箇所がすべての日常業務化施策を持続的・自律的に確実に推進していくことを基本とする。（※）
■ 重点課題については，各主管箇所が，これらをしっかりと受け止め，それぞれの日常業務化施策のＰＤＣＡに積極的に反映させて取り組んでいく。また，全社大の取り組みとしても，以下のとおり従来の関連施策を充実して対応する。

【対応のポイント】	【日常業務化施策の充実】
自らの業務の重要性・責任に対する意識の向上	「コンプライアンス研修の充実」関係施策 ⇒話し合い研修，eラーニングの充実
保安教育等の質的向上	「技術部門における教育」関係施策 ⇒保安教育担当者連絡会の設置による部門間連携の強化
ルール・手順の積極的な見直しおよび本質理解の促進	業務点検を行う機会の設定 ⇒ルールの適切性確認の充実
品質管理のレベルアップ	「内部チェックの充実」関係施策 ⇒品質管理担当者連絡会の設置による情報・ノウハウの共有

再発防止対策検証部会が引き続き取り組みをフォロー

※人材育成，業務改革等の取り組みとも連携して推進していく。

原因分析で得られた課題に関する評価

原因分析で得られた課題		a.職場実態・社員意識査	b.社員の声	c.不適切事案の分析
コンプライアンス意識	①業務執行責任の認識欠如と責任の所在の不明確	△	―	×
	②安全性等に問題がなければ行政等への説明の手間を省こうとする意識	○	○	○
	③実害がなければ良いとする技術者の独善的な判断	○	○	○
	④ルール遵守よりも安定供給や業務効率化を優先する意識		○	―
企業風土	⑤不正が顕在化されにくい職場風土	○	○	○
	⑥本社・現場間の風通しの悪さや事業所内のコミュニケーション不足	△	○	○
	⑦全社最適の観点よりも部門の論理を優先する閉鎖的な風土			―
品質保証	⑧業務上必要な法令・社内ルール等に関する知識不足やサポート体制が不十分	△	△	×
	⑨社内ルールが法改正や業務実態に応じて見直されず	△	△	×
	⑩内部監査や管理者のチェックが不十分	―	△	×
	⑪内部通報制度が浸透しておらず，十分活用されず	○	―	―

〔評価の考え方等〕

a．ポイントの伸び率，水準のレベルはどうか。

b．役員による事業所訪問等において，社員からどのような声が出されているか。

c．維持流量問題および微量ＰＣＢ問題の判明経緯と発生経緯から見て，課題が改善されているかどうか。

なお，①⑧⑨⑩の評価を「×」としたのは，課題そのものは概ね改善されているものの，発生経緯から見て，次の派生する課題が判明したことを反映したものである。

①’「業務の重要性や責任に対する意識の低さ」

担当者・管理者が「維持流量は確保されているはずだ」，「ＰＣＢは含有されてないだろう」と思い込んで業務を行っており，維持流量確保やＰＣＢ処理の重要性や責任への認識が低かった。

⑧’「社内ルール等に関する知識不足」

維持流量問題において，ダムのゲート構造の理解不足により誤ったバルブ操作を実施。微量ＰＣＢ問題において，マニュアルの理解不足により誤った処理を実施。

⑨’「業務実態に合わない社内ルールの存在」

維持流量問題において，各所の運用要領に水位によりゲート開度を調整することは定められていたが，水位変化を想定した具体的な管理方法は盛り込まれていなかった。（本社が具体的な管理方法を示していなかった）

⑩’「品質管理面でのチェックが不十分」

いずれの不適切事案においても管理職が十分なチェックを行っていなかった。