

**当社原子力発電所における自主点検作業にかかる  
不適切な取り扱い等に対する再発防止対策の実施状況**

**平成15年3月  
東京電力株式会社**

## 目 次

<b>はじめに</b>	1
<b>問題の所在</b>	3
<b>再発防止に向けた取り組み</b>	5
1．品質保証システムの改善に向けた取り組み	5
(1) 品質保証活動の改善	7
(2) 品質監査にかかる体制(組織)の強化	9
2．企業倫理遵守の徹底・企業風土改革に向けた取り組み	10
(1) 企業倫理遵守の徹底	11
(2) 風通しのよい企業風土構築	12
3．安全文化の醸成・定着に向けた取り組み	14
<b>おわりに</b>	19

## はじめに

昨年夏以来相次いで発覚した当社原子力発電所における点検・補修作業に係る不祥事によって、当社は、自ら信頼を根底から失うこととなり、とりわけ立地地域の皆さまをはじめ、お客さま、広く社会の皆さまに、大変なご迷惑とご心配をおかけしております。現在当社は、各原子炉の安全を確認し原子力発電への安心を確かなものとするために、綿密な保守点検作業を実施しているところでありますが、これに伴う供給力の不足によって、お客さまには節電へのご協力をお願いせざるを得ない状況に至っております。当社自らが招いた今回の問題によって広く社会の皆さまに多大なご迷惑をおかけしておりますことは、誠に申し訳なく、改めて深くお詫び申し上げます。

本報告書は、平成 14 年 10 月 1 日付経済産業大臣発当社社長宛の文書「原子力発電所における自主点検作業記録の不正等の問題について」(平成 14・10・01 原第 1 号)及び同年 12 月 25 日付原子力安全・保安院長発当社社長宛の文書「福島第一原子力発電所 1 号機に対する立入検査結果について」(平成 14・12・24 原院第 6 号)によって指示を受けた当社の再発防止対策の具体的進捗状況を報告するために纏めたものであります。

昨秋以降、当社では、原子力発電所に働く社員のみならず、全ての社員が力を合わせて、再発防止対策の実施に全力で取り組んでおりますが、立地地域をはじめとする社会の皆さま、国や関係機関の皆さまのご指導・ご支援を得て、再発防止対策は少しずつ軌道に乗り始めております。これらの取り組みの全ては、原子力発電を任されている電気事業者として欠くべからざるもの、すなわち、「安全の確保」を大目的とするものです。当社は、安全を最優先に事業を進めることなくして、社会の信頼回復もあり得ないこと、「安全の確保」と「信頼関係の構築」が揃って、初めて「安心」が生まれるのであることを、全社で再確認してまいります。

本報告書は、この数ヶ月間に着手し実践してきた諸施策の途中経過をご報告するものであり、今後とも社員全員が一丸となり全力を尽くして、安全を最優先に、倫理を守り、仕事を改善し、よき企業風土を作ることによって、再発防止を更に徹底してまいりたいと考えております。どうか引き続きよろしくご指導賜りますよう心からお願い申し上げます。

当社原子力発電所における一連の問題に関する経緯 (概要)

		自主点検関連	原子炉格納容器漏えい率検査関連
平成14年 8月	29日	当社原子力発電所における点検・補修作業に係わる不適切な取り扱いの調査」について発表	
9月	17日	当社原子力発電所の点検・補修作業に係るGE社指摘事項に関する調査報告書」の提出	
	20日	原子力施設にかかる自主点検作業の適切性確認に関する総点検計画書」の提出	
10月	1日	原子力発電所における自主点検作業記録の不正等の問題について」(平成14・10・01原第1号)の受領 原子力発電所における自主点検作業記録の不正等の問題について」の中間報告」(原子力安全・保安院)の公表	
	4日		福島第一原子力発電所1号機の格納容器気密漏洩試験に係る社外弁護士による調査団の編成
	17日	原子力安全委員会決定(原子力施設における自主点検記録の不正等に対する対応について)」がなされる	
	25日		福島第一原子力発電所の「原子炉格納容器漏洩率検査に係る問題について」の中間報告」の提出
	31日	原子力安全規制法制検討小委員会中間報告」の公表	
11月	15日	原子力施設にかかる自主点検作業の適切性確保に関する総点検中間報告書」の提出	
12月	4・5日		福島第一原子力発電所1号機原子炉格納容器漏えい率の測定の実施
	11日		原子炉格納容器漏洩率検査に係る問題について(最終報告)」の提出
	24日		原子炉格納容器漏えい率検査の偽装問題に関する東京電力等による最終報告の評価結果について」(経済産業省原子力安全・保安院)の公表
	25日		福島第一原子力発電所1号機に対する立入検査結果について」(平成14・12・24原院第6号)の受領
平成15年 2月	28日	原子力施設にかかる自主点検作業の適切性確保に関する総点検最終報告書」の提出	
3月	7日	再発防止対策の実施状況報告書」の提出	

## 問題の所在

当社は、平成 14 年 8 月以降相次いで発覚した当社原子力にかかる一連の不祥事が発生した原因や背景について、当社及び社外調査団の「調査報告書」<sup>1</sup>にまとめているが、これに加え、これまでに経済産業省原子力安全・保安院、原子力安全委員会からの報告書や指示文書によって指摘<sup>2</sup>されている事項を併せて検討した結果、問題の所在について次の 3 点に大きく集約することができると考えている。

### (1)品質保証システムの問題

- ・ 原子力部門の品質保証に関し、トップマネジメントの関与等、一般的に責任と権限が明確でなかった、
- ・ 業務遂行にあたっての基本ルールを定めた規定・マニュアル類の整備が十分でなく個人・組織の裁量によって業務が行われる場合が多かった、

---

#### <sup>1</sup>当社及び当社社外調査団による調査報告書

- ・ 「当社原子力発電所の点検・補修作業に係る G E 社指摘事項に関する調査報告書」(平成 14 年 9 月 17 日、東京電力)
- ・ 「原子炉格納容器漏洩率検査に係る問題についての調査結果」(平成 14 年 12 月、東京電力社外調査団)

#### <sup>2</sup>規制当局等からの報告書、指示文書等

- ・ 「原子力発電所における自主点検作業記録の不正等の問題について」(平成 14・10・01 原第 1 号)(平成 14 年 10 月 1 日、経済産業大臣)
- ・ 「原子力発電所における自主点検作業記録の不正等の問題についての中間報告」(平成 14 年 10 月 1 日、原子力安全・保安院)
- ・ 「原子力施設における自主点検記録の不正等に対する対応について」(平成 14 年 10 月 17 日、原子力安全委員会決定)
- ・ 「原子力安全規制法制検討小委員会中間報告」(平成 14 年 10 月 31 日)
- ・ 「原子炉格納容器漏洩率検査の偽装問題に関する東京電力等による最終報告の評価結果について」(平成 14 年 12 月 24 日、経済産業省原子力安全・保安院)
- ・ 「福島第一原子力発電所 1 号機に対する立入検査結果について」(平成 14・12・24 原第 6 号)(平成 14 年 12 月 25 日、原子力安全・保安院長)
- ・ 「原子力発電所における自主点検作業記録の不正等の問題について」(平成 14・10・01 原第 1 号)に基づき実施されている特別な保安検査、厳格な定期検査等における指摘

- ・ 他部門からのチェック機能、全社的な監査機能が十分に機能しなかった 等

### **(2)企業倫理遵守・企業風土の問題**

- ・ 法令等遵守の意識が十分に組織の隅々まで徹底されていなかった、
- ・ 原子力部門の組織風土が閉鎖的であり、部門内での意思決定に対して経営層を含む他部門からのチェックが十分に機能しなかった背景となった、
- ・ 原子力部門内部にも閉鎖性が存在し、問題への対処にあたって、広く意見が求められることがなかった 等

### **(3)安全文化の醸成・定着の問題**

- ・ 安全にかかる問題よりも電気の安定供給を優先した（福島第一原子力発電所1号機の原子炉格納容器漏洩率検査時の不正等）
- ・ 「(自分たちが考える)安全性さえ確保していればいい」とする判断(安全に対する独善的判断)が繰り返しなされた 等

これらの問題は、当社の全ての原子力発電所において長期間にわたって存在していたものである。これらの問題の存在が経営層に伝わらず、結果として見れば、解消に向けて有効な対策を打つことができなかった、あるいは改善策を実施しても徹底することができなかったということであり、当社はこれを経営の問題として真摯に受け止め、深く反省している。

原子力発電所の運営は、社会、とりわけ発電所立地地域の皆さまの信頼、安心なくしては成り立たない。当社は、二度と同じ過ちを再発させないために、「品質保証システムの改善」、「企業倫理遵守の徹底・企業風土の改革」、そして、「安全文化の醸成・定着」に向けた施策を着実に進めていく考えである。何よりも再発防止を確かなものとするを通じたのみ、社会の信頼と安心を取り戻せるのでありと考えている。

## 再発防止に向けた取り組み

平成 14 年 9 月に、当社は、「GE 社指摘事項に関する調査報告書」の中で、前章「問題の所在」で述べた経営としての反省を踏まえて、再発防止対策として、「4 つの約束」<sup>3</sup>を示し、これに全力を挙げて取り組むことを役員会にて決定した。（添付 -1 参照）

その後の社長指示や経営計画作成方針などで、取り組みにあたっては、一連の不祥事を、原子力部門に限られた問題として捉えるのではなく、当社全体の問題と認識し、取り組むよう徹底した。このように、これまで社長を中心とする経営層自らの指導により、再発防止対策実施にかかるアクションプランを提示し、即座に実施に向けた体制（推進責任箇所の明確化、役割分担）を固め、明確な責任体制のもと再発防止対策を推進してきた。（添付 -2 参照）

再発防止対策の取り組み内容には、短期的に実現可能なもの、中長期的に継続的な努力を通じて効果が得られるものがある。このうち、短期的取り組みについては、再発防止の実効性を高める組織や制度の整備、意識や行動の変革に向けて「種を植え付ける」取り組みが中心であり、15 年 2 月末現在で、完了又は完了の目途がついている。また、中長期的な成果を期待すべき取り組みについても殆ど着手した。

今後その進捗状況をチェックし更に推進するために、経営層による継続的なコミットメントの下で、経営管理サイクルへの位置付け、各社内組織の業務計画への展開による全社への浸透（日常業務との関連の明確化）、進捗状況の社外への適時公表、定期的な社員意識調査による意識と行動の変化の把握・確認などにより、継続的にフォローと更なる改善を図っていく。（添付 -3 参照）

### 1. 品質保証システムの改善に向けた取り組み

#### ● 問題点

品質保証システムの再構築にかかる規制当局からの指摘も踏まえ、品質保証

- 
- <sup>3</sup> 第 1 の約束：原子力部門の情報公開を徹底し、社外の方の視点を取り入れて、発電所運営の透明性を高める。  
第 2 の約束：社員・組織の的確な業務運営を支援する機能を強化する。  
第 3 の約束：原子力部門の閉鎖性を打破し、風通しのよい企業風土を構築する。  
第 4 の約束：企業倫理の遵守を徹底する。

上の問題点について以下のとおり検討した。

原子力部門の品質保証に関し、トップマネジメントの関与、本店と発電所の関係も含め、全般的に責任と権限が明確でなかった。

業務を遂行するにあたっての基本ルールを定めた規定・マニュアル類が明確に定められていないため、業務が個人・組織の裁量によって行われる場合が多かった。

- 不適合<sup>4</sup>管理について、不適合そのものの定義が明確でなく、不適合を管理する基本ルールが全体的に定められていなかったため、不適合についての意思決定プロセスが不明確だった。
- 検査・試験の管理について、責任と権限を定める要領書の標準が示されていなかったため、個別の検査・試験毎に体制とこれに伴う判断が異なっていた。
- 文書・記録の管理について、管理・保存する記録の範囲、保有期間が標準的に定められていなかったために、必要な記録が維持されていなかった。

「計画（plan） 遂行（do） 遂行実績の評価（check） 評価結果に基づく改善（act）」からなる PDCA サイクルのうち、評価（check）、改善（act）にかかる規定が十分でなかったため、継続的な改善を行う仕組みが明確でなかった。

品質保証的なものの考え方（QAマインド）が組織・個人に浸透していなかった。

他部門からのチェック機能が十分に機能していなかった。また、全社的な監査機能も、以下のような問題点により十分に機能しなかった。

- トピック的なテーマ監査を中心に実施されており、品質保証にかかる体系的な監査が実施されていなかった。
- 監査員として専門的な要員を育成してこなかった。

## ● 改善策

こうした問題点を踏まえて、以下の改善策を進める。

### （１）品質保証活動の改善

品質保証の推進体制の明確化

<sup>4</sup> 不適合

不適合とは、本来あるべき状態とは異なる状態、本来行うべき行為（判断）とは異なる行為（判断）をいう。



マニュアルの整備  
品質保証にかかる教育・研修の強化  
(2) 品質監査にかかる体制(組織)の整備

## (1) 品質保証活動の改善

### 品質保証の推進体制の明確化

平成 15 年 1 月に、社長は、原子力部門全体の品質保証に適用される最高位の文書である「原子力品質保証基本計画書」を制定し、

- 原子力本部長が同計画書の実施に責任を負うこと
- 各原子力発電所長が同計画書の下に、各発電所の「品質保証計画書」を定め、その実施に責任を負うこと

とし品質保証に関する責任と権限の明確化を図るとともに、日本電気協会技術指針「原子力発電所の品質保証指針」(JEAG 4101)及び ISO 規格 9001「品質マネジメントシステム 要求事項」を参照して的確な品質保証活動を行うことを宣言した。(添付 -4 参照)

また、各原子力発電所における品質保証に関する責任と権限は、各発電所の「品質保証計画書」において明確化を図る。

なお、本店機能のあり方にかかる規制当局からの指摘も踏まえて、平成 15 年度内の組織改編を目途に、本店による発電所支援のあり方も含めて原子力部門の組織改編について検討を行っている。

### マニュアルの整備

業務遂行の基本ルールを定めたマニュアル(二次文書)の整備・作成を進めており、整備・作成にあたっては、ISO 認証機関であるロイド・レジスター・クオリティ・アシュアランス・リミテッド(以下、LRQA)による評価や規制当局からの指摘事項について、順次反映している。

(添付 -5 参照)

また、従来は PDCA サイクルのうち、C、A(評価、改善)にかかる規定が十分でなかったことを踏まえて、二次文書のなかに C、A(評価、改善)の仕組みを明らかにするようにした。

今回の一連の不祥事と関連が深いと考えられる不適合管理、文書・記録管理、検査・試験管理にかかる二次文書については制定を終え(平成 15 年 2 月)、その他の二次文書についても作成を進めている(平成 15 年 3 月制定目途)。さらに、二次文書の制定を受けてグループ毎の業務に具体的に適

用される三次文書の整理・統合を行う（平成 15 年度上期目途）

（添付 -6 参照）

前述の取り組みと並行して、不適合管理、文書・記録の管理、検査・試験の管理等、個別の管理についても改善にも取り組んでいる。

- ・ 不適合管理については、不適合管理の基本ルールを「不適合管理マニュアル」として定め、不適合報告方法の改善等を含めて、不適合処理のプロセスを明確にした。特に、社内の連絡、チェック機能の改善にかかる規制当局からの指摘も踏まえて、不適合処理については、発電所全体で情報を共有・活用する仕組み（「不適合管理委員会」）を設置・運営している。「不適合管理委員会」（委員長：副所長（品質保証担当））は、品質保証、発電、保修、技術、広報を担務する者、及び原子炉主任技術者等で構成される所内組織横断的な委員会である。また、経営幹部への情報伝達の改善にかかる規制当局からの指摘も踏まえて、「不適合管理マニュアル」に所長が処理を判断する不適合を明確にし、所長は必要に応じて、すみやかに、本店経営層に報告し、判断を求めることを規定することにより意思決定プロセスを明確化した。
- ・ 先に実施した福島第一原子力発電所 1 号機の原子炉格納容器漏洩率検査（平成 14 年 12 月 4 日から 5 日まで漏洩率測定）において規制当局より指摘のあった品質保証活動に関する問題点について、当該検査実施にあたっての体制整備<sup>5</sup>を行うとともに当該検査に適用される手順書等を改めた。また、指摘の趣旨を一般規定化して、検査・試験にあたっての一般ルールを定めた二次文書（「検査及び試験マニュアル」）に記載し、当該検査以外の検査・試験においても同様の改善が行われるよう対応した。
- ・ 定期検査等、規制当局の検査において指摘された品質保証上の問題点については、「不適合管理マニュアル」に基づいて、「不適合管理委員会」において管理方針を定め、上位マニュアルへの一般規定化、水平展開等も含め、当該検査における改善にとどまらず、必要な対策を講じていく。

---

<sup>5</sup> 原子炉格納容器漏洩率検査において、複数の部門が連携を図り検査過程の移行を適切に管理するための連絡会（ホールドポイント連絡会）及び弁管理の品質の向上を目的とした作業会（弁チェックリストワーキンググループ）を設置した。

## 品質保証にかかる教育・研修の強化

社員一人ひとりの品質保証的なものの考え方(QAマインド)を養い、組織全体にQAマインドが浸透するよう、所長から担当者に至るまで、階層別に品質保証にかかる教育・研修を実施する(平成15年度より開始)。

## (2) 品質監査にかかる体制(組織)の強化

社長は、監査体制強化にかかる規制当局からの指摘も踏まえて、当社原子力部門の品質保証にかかる体制のうち、とりわけ、社長直轄の独立したチェック機能(監査機能)を先行して整備した。すなわち、原子力部門から独立した社内監査組織(「原子力品質監査部」及びそれに所属する「品質監査部」)を新たに設置した(平成14年10月、11月)。

また、社外委員からなり、原子力安全及び品質保証について総合的な審議を行う会議(「原子力安全・品質保証会議」)を設置した(平成14年10月)。

(添付-7、8参照)

「原子力品質監査部」及び「品質監査部」については、従来の社内監査組織が、今回の一連の不祥事防止に必ずしも有効に機能しなかったことを踏まえて、

- ・ 社外委員からなる「原子力安全・品質保証会議」との連携により第三者的視点を導入する
- ・ 原子力部門からの独立性確保の一方で、監査の客観性をより高めるため、原子力部門と原子力以外の部門の人材をバランス良く配置する
- ・ 品質保証等の社外専門家の登用により人材を強化する
- ・ 品質保証にかかる体系的な監査を行う。また、監査テーマの適切性については、「原子力安全・品質保証会議」に諮る

等の対応を行うこととした。

また、経営幹部への情報伝達の改善にかかる規制当局からの指摘も踏まえて、監査の結果については、随時、社長に報告、意見具申することとし、社長への独立した報告経路を確保した。なお、監査結果は、原子力本部長または原子力発電所長にも通知される。

## 2. 企業倫理遵守の徹底・企業風土改革に向けた取り組み

### ● 問題点

当社のコンプライアンス・企業風土改革にかかる規制当局からの指摘も踏まえ、企業倫理遵守・企業風土に関わる問題点について以下のとおり検討した。

当社は、平成9年に「東京電力企業行動憲章」を定め、「社会安全の確保」を最優先としつつ、「安定供給」に全力を尽くすこと、環境保全、コミュニケーションの確保、法令遵守等を賞揚したが、必ずしも組織の隅々までその精神が浸透していたとは言いがたい面がある。また、組織風土の改革については、平成11年に「風土改革のための5つの提案」をまとめ、風通しのよい社内風土をベースとした社会に開かれた組織作りを目指したが、社内にこの運動が徹底されたとは言い切れない面がある。これらの行動規範が社内に徹底しきれなかったのは、継続的な理解活動の不足、推進のための社内体制の未整備などにより社員の問題意識への訴求が弱かったこと等が挙げられる。

電力の安定供給への過剰な意識によって、法令に反する不正行為を実行するに至った（福島第一原子力発電所1号機原子炉格納容器漏洩率検査）。また、原子力発電所で発生した不具合を規制当局に報告することに対して、終始消極的な姿勢で対応を行った。

原子力の技術的専門性を背景にした固定的な人事異動等により、原子力部門の同質化と他部門に対する閉鎖性を生み、経営トップを含む他部門からのチェックが十分機能しない背景となった。

同質性と閉鎖性は、原子力部門内の部門毎にも見られ、困難な課題の克服について、特定の部門が自己完結処理しなくてはならないとする過剰な意識を生む一方で、対応にあたって広く意見を求めず、安全性についても独善的な判断を行うに至った。

### ● 改善策

こうした問題点を踏まえて、以下の改善策を進める

#### （1）企業倫理遵守の徹底

経営管理面での位置付け

推進組織の明確化

企業行動憲章の周知、企業倫理行動基準の策定

その他の環境整備

## (2) 風通しのよい企業風土の構築

社内各階層・部門間のコミュニケーション活性化

原子力部門と他部門の人材交流活発化

原子力部門内外の情報流通活性化

## (1) 企業倫理遵守の徹底

### 経営管理面での位置付け

企業倫理遵守を徹底するために、経営層自らの継続的コミットメントをベースに、これらに関する項目を社内各組織の業績目標として明確化し、経営管理のPDCAサイクルに位置付けた(経営課題としての明示)。

### 推進組織の明確化

企業倫理遵守の徹底に向けた組織の強化及び環境整備として、社外の有識者を委員に加え、企業倫理遵守のための活動方策の策定・展開や企業倫理に反する事案の調査・対応などを審議する委員会(「企業倫理委員会」)を設置した(平成14年10月)。また、社内各職場で企業倫理遵守を推進する社内の人的ネットワークの構築及び企業倫理に関する相談窓口を開設した(平成14年10月、11月)。(添付-9、10、11参照)

### 企業行動憲章の周知、企業倫理行動基準の策定

企業倫理遵守の徹底に向けた組織の強化等に加え、社員一人ひとりの企業倫理遵守の意識を高めるために、以下の施策を講じた。

・安全確保を最優先と位置付けた「東京電力企業行動憲章」の周知(社報裏表紙への毎号掲載など) (添付-12参照)

・日常業務に即した企業倫理遵守の具体的な判断基準となる行動基準(「企業倫理遵守に関する行動基準」)の制定 (平成15年3月末制定目途)

(同「行動基準」の制定作業にあたっては、当社各種行動規範の社内周知が不十分との規制当局からの指摘も踏まえて、「企業倫理委員会」(第3回委員会、平成14年12月開催)での提言<sup>6</sup>を得て、原案を社内に広

<sup>6</sup> 「企業倫理遵守に関する行動基準」制定にあたっての提言

「何よりも社員に実践してもらうようにするためには、上で一方的に決め、それを下に守るよう指示するというやり方ではなく、作成過程に参画させ、自ら作った行動基準であり、守らなければならないという自発的意識を持たせるようにする方法が望ましい」

広く周知するとともに、各店所巡回による意見交換、全社大で各職場での小グループ討論を実施している。)

### **その他の環境整備**

- ・ 多様化・複雑化する社内の法律問題に対して、法令等にかかる各部門への支援を的確かつ強力で推進できるような基盤整備を行うこととし、社内法務部門の体制を強化した（平成 14 年 11 月実施）。
- ・ 企業倫理遵守徹底に向けた教育・研修・社内広報
- ・ 企業倫理遵守のための目標の管理職人事考課項目への設定 等

また、企業倫理遵守の徹底として上記「東京電力行動基準」は、「社会安全の確保」がいかなる場合でも（安定供給よりも）最優先事項であることを明示しており、これを再周知・徹底することを通じて、「安定供給への過剰な意識」を戒めることに繋げる。

## **(2) 風通しのよい企業風土構築**

### **社内各階層・部門間のコミュニケーション活性化**

経営層自らが、原子力発電所を含め、各店所・第一線事業所を訪問し、社員との直接対話を実施している他、種々の機会（企業倫理遵守をテーマとした意見交換、広報活動を通じた他店所との交流等）を捉え、社内コミュニケーションの活性化を図った。その他、社内イントラネットを通じた経営層と社員の意見交換機会の確保、関係会社、取引先をはじめとする社外の方々との活発なコミュニケーションなどの施策を講じた。

### **原子力部門と他部門との人材交流活発化**

原子力部門の固定的な人事異動が、原子力部門の同質化を生み、原子力部門の閉鎖的な組織風土形成につながったとの認識に基づいて、原子力部門の人材の他部門（事務系、他技術系部門）との交流を以下のような異動を通じて積極的・計画的に実施している（平成 14 年 9 月以降適宜実施）。（添付 - 13 参照）

- ◇ 管理職キャリアパスとしての他部門への異動
- ◇ 若手社員（入社 3 年以内）に対する営業第一線職場での研修等

これらの施策については、今後も継続的に実施・拡充していく。

### **原子力部門内外の情報流通活性化**

社長直轄の原子力品質監査部(前項参照)による恒常的な監査を実施するほか、「不適合管理委員会」や今後の組織改編において、原子力部門内部の情報共有や相互支援体制を強化することにより、原子力部門内外の情報流通を活性化させていく。

### 3. 安全文化の醸成・定着に向けた取り組み

#### ● 問題点

安全文化の醸成・定着にかかる規制当局からの指摘も踏まえ、安全文化の醸成・定着の当社の現状について以下のとおり検討した。

当社は、潜在的危険性を有する原子力という技術を取り扱うことを社会から付託されている事業者として、何にも優先して、安全にかかる全ての事項に、その重要度に相応しい注意を払うことが不可欠である。しかしながら、

- (今回の一連の不祥事において)「(自分たちが考える)安全性さえ確保していればいい」とする意識(安全に対する独善的判断)が繰り返しなされたこと
  - 安全にかかる問題よりも電気の安定供給を優先したこと(福島第一原子力発電所1号機の原子炉格納容器漏洩率検査時の不正等)
- は、原子力安全に取り組む当社の姿勢、風土等(安全文化)の醸成・定着が不十分であったことを示すものである。

#### ● 改善策

安全文化の醸成・定着に問題があったことを踏まえて、以下の観点から改めて、安全文化の醸成・定着に取り組む。

- (1) 安全を最優先する経営姿勢の表明
- (2) 安全文化向上を推進する組織の設置
- (3) 現場社員(発電所所員)の士気と誇りの高揚
- (4) 情報公開による透明性の確保
- (5) 報告する文化の醸成(組織内外の風通しのよさ)
- (6) 謙虚に学ぶ(「他に学ぶ」、「失敗に学ぶ」)文化の醸成
- (7) 常に問い直す批判的精神、習慣(Questioning Attitude)の醸成
- (8) 業務実施状況をチェックする仕組みの構築

#### (1) 安全を最優先する経営姿勢の表明

当社は、安全を最優先する経営姿勢について、「東京電力企業行動憲章」の中で、「社会安全の確保は、いかなる場合でも最優先事項である」としている。しかしながら、その周知が必ずしも十分ではなかったことの反省を踏まえ、平成14年11月号以降、月刊の社報裏表紙へ毎号掲載しているほか、



現在、全社員必携の携帯カード作成を進めている。

また、安全を最優先する当社の経営姿勢を改めて社員に徹底するため、「原子力施設にかかる自主点検作業の適切性確保に関する総点検最終報告書」の提出・公表（平成 15 年 2 月 28 日）にあたって、社長が全社員に向けて、安全最優先の取り組みを改めて指示した<sup>7</sup>。

このような取り組みによって、安全に対し慢心に陥ることなく、常に、潜在的危険性を有する原子力という技術に対する畏れをもち、慎重に行動する意識の醸成を改めて進めている。

## （２）安全文化向上を推進する組織の設置

平成 15 年度内の組織改編に際して、安全文化向上を推進する組織の設置を検討している。

## （３）現場社員（発電所所員）の士気と誇りの高揚

安全文化を意識や行動に深く根付かせるためには、実際に現場で、安全を意識し、行動する発電所所員の士気と誇りを高揚することが必要である。このような認識に基づいて、所員一人ひとりの士気と誇りの高揚に向けた取り組みを各発電所において実施している。例えば、柏崎刈羽原子力発電所では、一連の不祥事の反省に立って、所員一人ひとりが今後如何に行動すべきかを考え、発電所大、グループ大（約 70 のグループ毎）、そして、約 1000 名の所員一人ひとりの行動基準を制定した。

## （４）情報公開による透明性の確保

また、安全文化を意識や行動に深く根付かせるためには、常に社会の目を意識した取り組みが必要である。このような取り組みは、安全に対する当社内の価値観が社会の価値観から乖離することを防止するとともに、社会との情報共有は、当社の安全に向けた取り組みについて、チェックの仕組みを社会に提供するものである。このような認識に基づいて、

- ・ 規制当局への報告対象に該当しないような軽微な不具合も、発電所立

---

<sup>7</sup> 安全を最優先とする取り組みに関する社長指示（抜粋）

「一見、直接安全には関わらないような細かい事も軽視せず、愚直に取り組んでいくことの積み重ねが大きな安全となり、「信頼の構築」につながり、「大きな安心」が醸成されることとなります。一人ひとりが業務の全てにおいて「安全が最優先である」ということを再認識し、職場で徹底していただきたい……「安全の確保」も「信頼の構築」も、これだけやれば十分というゴールはありません。立地地域をはじめとする社会の声に真摯に耳を傾け、信頼回復に向かって一致団結し、一步一步進んでいきましょう。」

地地域を含め、社外に積極的に情報提供する

- ・ 発電所立地地域からの提言等に誠実に対応していく
- ・ 立地地域の方々との直接対話の一層の推進を図ることとした。

例えば、立地地域の代表の皆さまに、発電所の業務運営に関する情報公開を徹底し、発電所運営が適切に行われていることをご確認いただく仕組みとして、発電所地域情報会議を設置することとし、これまで、福島・新潟両地点ともに、立地自治体を中心に検討が進められてきた。

福島第一・第二原子力発電所の立地地域においては、立地4町（双葉、大熊、富岡、楡葉）合同の会議とし、各立地町それぞれの推薦者、有識者、両発電所長をメンバーに、

発電所の業務運営に関する情報開示の徹底を図ること

発電所の業務遂行状況を直接確認すること

発電所運営全般についての意見をとりまとめ関係機関に提言することを目的として、「福島県原子力発電所所在町情報会議」（議長：高倉吉久 東北放射線科学センター理事）が設置された。平成15年2月6日に、第1回の会議が開催され、活発な議論が行われており、第2回は、3月下旬に開催の予定である。

柏崎刈羽原子力発電所の立地地域においては、柏崎市を中心に、新潟県、刈羽村、西山町の行政及び立地地域の代表メンバーの参画のもとに、3回の設立準備会で議論された。その結果、発電所の安全性・透明性確保に関する事業者の取り組み、国及び関係自治体の活動状況等を、継続的に確認・監視し提言等を行うことにより、発電所の安全を確保することを目的として、地域住民主体の「柏崎刈羽原子力発電所の透明性を確保する地域の会」（「地域の会」）が設置されるとともに、「地域の会」、事業者、国、自治体が出席する「発電所情報共有会議」が設置されることとなった。平成14年度内に第1回の「地域の会」が開催される予定である。

当社はこれらの会議や会に対して、発電所運営に関する情報の積極的な提供と発電所内へのフリーアクセスを保証するとともに、会議の提言や要請を真摯に受け止め、会議の目的に照らして、会議のあり方をより望ましい方向に見直していく事を含め、立地地域の皆さまのお考えに誠実に対応することで、よりよい発電所運営を行い、不安の解消と信頼の回復に努めてまいり所存である。

## （5）報告する文化の醸成（組織内外の風通しのよさ）

報告する文化の醸成のためには、「仕事の結果を正しく記録・報告する。失敗したときにも、それを伝え、その経験を共有する風土」を構築する必要

がある。このため、たとえ軽微な不適合であっても、情報を報告・共有し、そこから学び、将来の改善につなげるための仕組みを導入することとした。

当社内での具体的な取り組みとしては、各原子力発電所において不適合情報にかかる審議・決定（事象のグレード分け、水平展開の要否、報告すべき関係者・委員会等）を発電所組織横断的に行う委員会（「不適合管理委員会」）を活用して行うことを開始した。

また、産・官・学の原子力界一体となった取り組みとして、原子力界での情報の共有・技術的知見の蓄積に向けた準備が進められており、当社もその具体化に向けた検討に積極的に参画、協力している。

さらに、こうしたシステム面の整備だけでなく、実際に情報の報告・共有が効果的に行われ、不適合情報が組織の隅々まで行き渡るよう、「2（1）風通しのよい企業風土構築」で述べたように、風通しのよい企業風土の構築を進めている。

#### **（6）謙虚に学ぶ（「他に学ぶ」、「失敗に学ぶ」）文化の醸成**

謙虚に学ぶ文化の醸成のためには、「不断の向上心をもち自己過信を厳に慎み、『他に学ぶ』、『失敗に学ぶ』謙虚さを忘れない風土」の構築が必要である。このため、「問題や不具合は将来を良くするための財産」と考え社内外の事例から広く学んでいく。特に、立地地域、お客さまをはじめ広く社会の皆さまの言葉、規制当局による検査等における指摘に謙虚に耳を傾け、改善を図っていく。

例えば、福島第一原子力発電所では、「1.（1）品質保証活動の改善」の項で述べたように、先に実施した同発電所1号機の原子炉格納容器漏洩率検査における規制当局からの指摘を踏まえて、当該検査実施にあたっての体制整備を行うとともに当該検査に適用される手順書等を改めた。また、当該検査以外の検査・試験においても同様の改善が行われるよう対応を実施した。

さらには、経験だけでなく、検査を含めて個々の部門の業務がどのように安全に関与しているか、様々な機器の設定や要求の根拠が安全上の要求にどのように関わっているのかについて、改めて研修を進める。

#### **（7）常に問い直す批判的精神、習慣（Questioning Attitude）の醸成**

健全で柔軟な批判精神を基本に卓越を求めた自問を続けることで、先例への固執による思考力の減退、上下左右の馴れ合い等に対抗する組織風土を構築する。

具体的な取り組みとして、未経験の事態に対する想像力を養うため、検査等で確認されるプラントデータが示す状態について、何故そうなっているか

を常に問いかけることや、過去に経験のない事象<sup>8</sup>が発生することがありうることを謙虚に考える姿勢を研修等を通じて徹底していく。

#### (8) 業務実施状況をモニターする仕組みの構築

安全にかかる業務の実施状況を客観的に見る仕組みを構築し、独善的判断に陥ることを防止するための仕組みを構築した。

具体的には、原子力部門の安全確保に向けた取り組みを、原子力部門の外からチェックする仕組みとして、「1(2)品質監査にかかる体制(組織)の強化」で述べたとおり、原子力部門から独立した社内監査組織(「原子力品質監査部」及び「品質監査部」)及び、第三者(社外)の視点から原子力安全及び品質保証について総合的に審議する「原子力安全・品質保証会議」を設置した。

以上のように当社は一連の不祥事の反省に立脚して、安全文化の醸成・定着に向けた取り組みを実施しているところであるが、これら現状の取り組みに自己満足することなく、「これで十分か」ということを、「常に問い続ける姿勢」をもって客観的に自己の姿を捉え(「離見の見」)、今後も継続的に安全文化の醸成・定着に努めて参る所存である。

---

<sup>8</sup> 例えば、2002年3月8日、米国デービス・ベッセ(Davis-Besse)発電所で、燃料交換定期点検中に、原子炉容器上蓋の制御棒駆動機構が貫通する部分に隣接している位置で母材のかなりの欠損が発見された事例など。

## おわりに

本報告書は、昨年9月から本年3月までに当社が原子力発電所の不祥事に対する再発防止対策として取り組んできたことの途中経過をまとめたものです。当社は、これまで相当なスピードで対策の実効性を高める組織や制度の整備、意識や行動の変革に向けた取り組みを中心に行ってまいりました。また、「原子炉格納容器漏洩率検査に係る問題」では、安全性に直接関わりかねない設備の国の定期検査において不正行為が行われていたことが明らかになり、改めて安全文化の醸成・定着を図ることの必要性を痛感し、諸施策の推進に力を入れているところです。

これらの施策のめざすところは、単に原子力発電所の点検・補修作業に関わる不祥事を未然防止することではなく、最終的には安全の確保とそれをベースとする信頼の確保です。当社は、それを社内の論理ではなく、常に社外の物差しに照らして実現しようと考えております。当社の犯した過ちは、信頼というかけがえのない拠り所を一瞬にして葬り、当社はマイナスからの再出発を始めることになってしまいました。当社としては、この報告書に示したものを含め、現在進めている再発防止対策の諸施策を誠実に実施し、継続的に進捗状況や効果をチェックしながら、改善を施していくことを通じてしか、信頼とそれに基づく安心を確かなものとする術はないと考えております。今後も広く社会の皆さまのご意見を伺いながら、二度と過ちを繰り返さないための取り組みを進めてまいり所存であります。

当社の取り組みの進捗状況については、今後もさまざまな機会を通じてご報告してまいりたいと考えております。

以 上

## 添付資料

### 目次

- 添付 - 1 再発防止と信頼回復に向けた当社の取り組み
- 添付 - 2 再発防止対策の推進体制
- 添付 - 3 再発防止対策のアクションプラン
- 添付 - 4 品質保証計画書・マニュアル類の体系
- 添付 - 5 ISO 認証審査機関(ロイド・レジスター・クオリティ・アシュアランス・リミテッド(LRQA)) 審査時コメント(平成15年2月末時点取り纏め)
- 添付 - 6 品質保証活動の強化に向けて整備・作成される二次文書
- 添付 - 7 原子力品質監査体制
- 添付 - 8 「原子力安全・品質保証会議」の設置について
- 添付 - 9 企業倫理遵守の推進のための組織
- 添付 - 10 「企業倫理委員会」の設置について
- 添付 - 11 「企業倫理相談窓口」への相談事案の処理の流れ
- 添付 - 12 東京電力企業行動憲章(平成9年11月4日制定)
- 添付 - 13 当社原子力発電所の人材育成と人材交流

# 再発防止と信頼回復に向けた当社の取り組み

(取り組みの観点(4つの約束))

(取り組み)

「安全文化の醸成・定着に向けた取り組み」

発電所運営の透明性向上

社会に対する広範な情報提供

地域情報会議への情報提供

地域の皆さまとの直接対話活動の推進

「品質保証システムの改善に向けた取り組み」

業務運営支援機能の強化

品質保証活動改善に向けた取り組み

品質監査にかかる体制(組織)の強化

「企業倫理遵守・企業風土改革に向けた取り組み」

風通しのよい企業風土の構築

原子力部門と他部門の人材交流活発化

社内各階層・部門間のコミュニケーション活性化

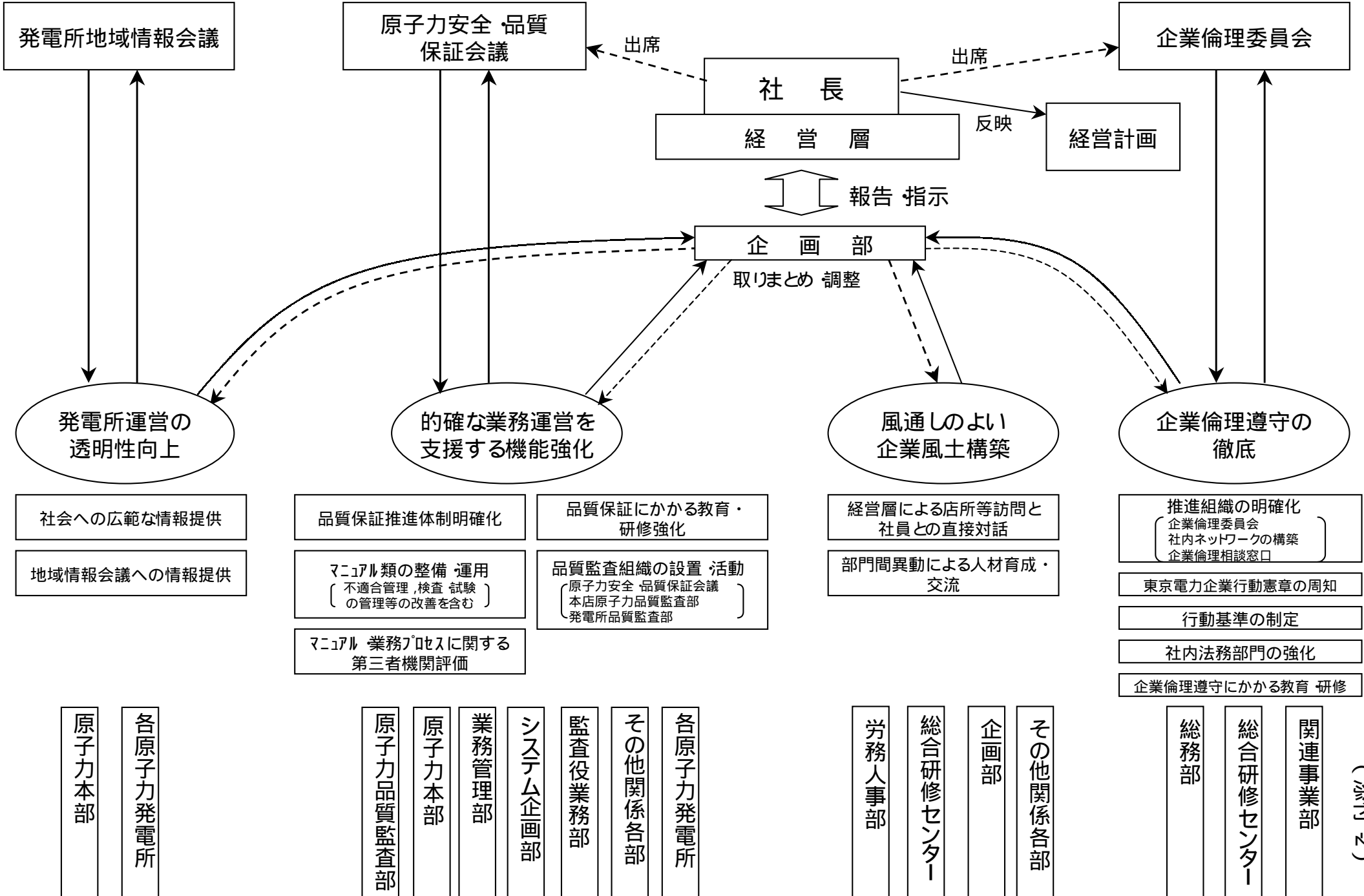
企業倫理遵守推進組織の明確化

企業倫理遵守の徹底

企業倫理遵守に向けた活動(行動基準制定等)

その他の環境整備(教育・研修の実施等)

再発防止対策実施の推進体制



発電所地域情報会議

原子力安全・品質  
保証会議

社長

経営層

企業倫理委員会

経営計画

報告指示

企画部

取りまとめ調整

発電所運営の  
透明性向上

的確な業務運営を  
支援する機能強化

風通しのよい  
企業風土構築

企業倫理遵守の  
徹底

社会への広範な情報提供

地域情報会議への情報提供

品質保証推進体制明確化

マニュアル類の整備・運用  
〔不適合管理、検査・試験〕  
の管理等の改善を含む

マニュアル・業務プロセスに関する  
第三者機関評価

品質保証にかかる教育・  
研修強化

品質監査組織の設置・活動  
〔原子力安全・品質保証会議  
本店原子力品質監査部  
発電所品質監査部〕

経営層による店所等訪問と  
社員との直接対話

部門間異動による人材育成・  
交流

推進組織の明確化  
〔企業倫理委員会  
社内ネットワークの構築  
企業倫理相談窓口〕

東京電力企業行動憲章の周知

行動基準の制定

社内法務部門の強化

企業倫理遵守にかかる教育・研修

原子力本部

各原子力発電所

原子力品質監査部

原子力本部

業務管理部

システム企画部

監査役業務部

その他関係各部

各原子力発電所

労務人事部

総合研修センター

企画部

その他関係各部

総務部

総合研修センター

関連事業部

(添付2)

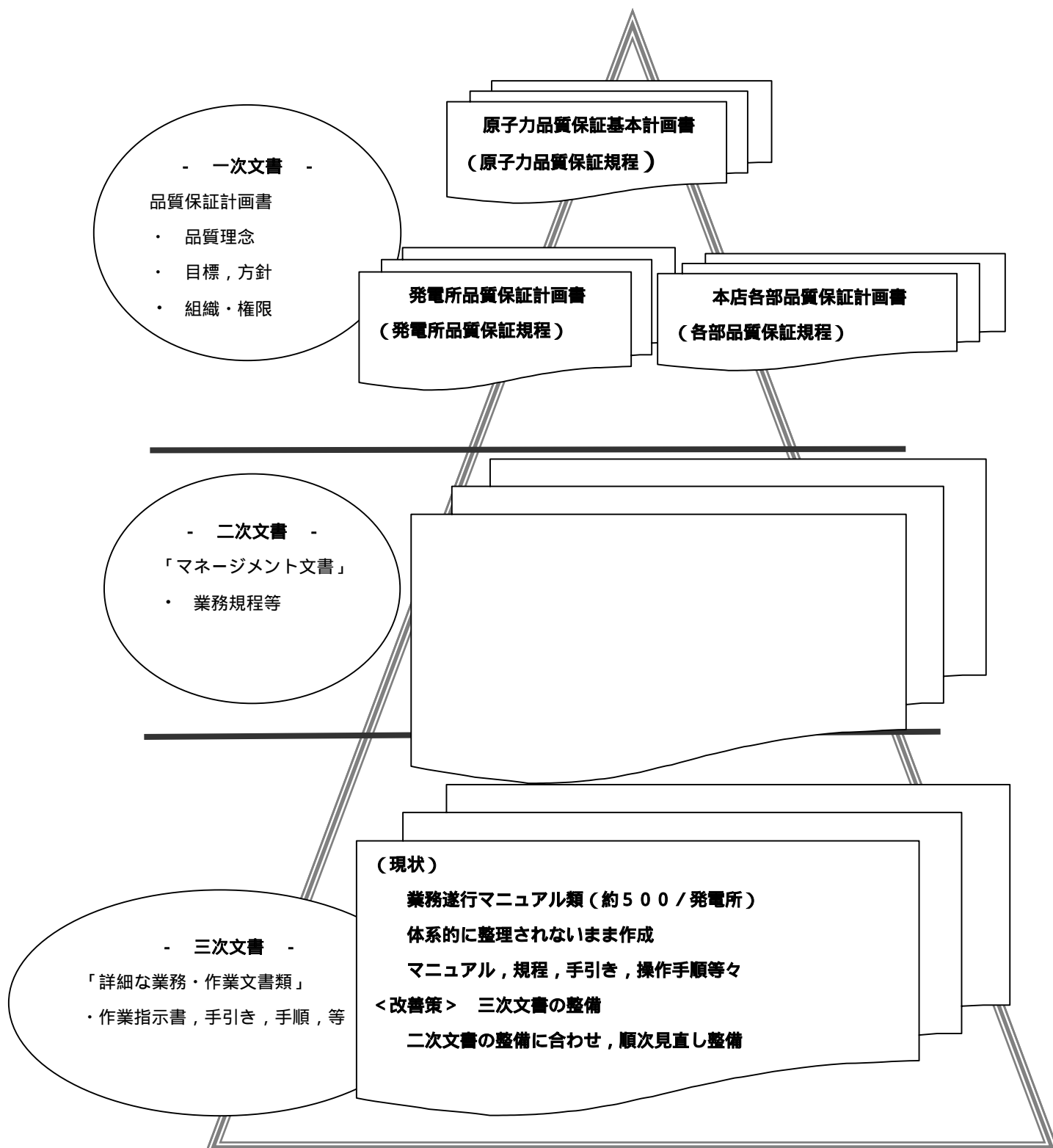


# 再発防止対策のアクションプラン

(添付 - 3)

	平成14年度	平成15年度	平成16年度以降
<b>1. 発電所運営の透明性向上</b> 社会への広範な情報提供 地域情報連絡会議への情報提供	8/29	2月末	5月 中期計画実施状況確認*
		仕組作り(H15年度中)	情報提供実施
<b>2. 業務運営支援機能の強化</b> <b>(1) 品質保証活動改善</b> 品質保証推進体制明確化 本店による発電所支援のあり方見直し マニュアル類の整備・運用 (不適合管理、検査、試験の管理等の改善を含む) 第三者機関評価 品質保証にかかる教育・研修強化	年度中の会議設置を受け情報提供開始	組織改編(H15年度中) 新組織の運用	情報提供実施
	一次文書整備(H14年度中)	マニュアル類整備(二次、三次文書)(H15年度上)	順次運用開始(整備後)
<b>(2) 品質監査の強化</b> 組織の設置・活動 (原子力安全 品質保証会議 本店原子力品質監査部 発電所品質監査部)	評価の実施(H14年度中) 評価結果は適宜マニュアル整備に反映	二次文書 三次文書 二次文書運用状況評価	監査等にかかる活動実施
	組織設置(H14年度中)	制度の検討(H15年度中) 教育・研修の実施	
<b>3. 風通しのよい風土構築</b> 経営層による店所等訪問と社員との直接対話 部門間異動による人材育成・交流			適宜継続実施 適宜継続実施
<b>4. 企業倫理遵守の徹底</b> 推進組織の明確化 (企業倫理委員会 社内ネットワークの構築 企業倫理相談窓口) 東京電力企業行動憲章の周知 行動基準の制定 その他の環境整備 社内法務部門の強化 企業倫理にかかる教育・研修の実施	組織設置(H14年度中)	推進組織による活動	適宜継続実施
	基準制定(H14年度中)	行動基準の運用	
	体制強化(H14年度中)		適宜継続実施

\* 再発防止対策の実施状況は、中期計画実施状況の確認としての評価に加え、常務会、取締役会に定期的に報告される。



### 品質保証計画書・マニュアル類の体系

## ISO 認証審査機関（ロイド・レジスター・クオリティ・アシュアランス・リミテッド（LRQA）） 審査時コメント（平成 15 年 2 月末時点取り纏め）

### 1. ロイド（LRQA）の審査結果

平成 14 年 11 月から 2 月末時点まで、JEAG4101(2000)、ISO9001(2000)を適用規格として、福島第一原子力発電所（3 回）福島第二原子力発電所（1 回）柏崎刈羽原子力発電所（1 回）本店での新マニュアル審査（1 回）の合計 6 回の審査を受けた（3 月に 2 回本店での審査が残っている）。

総計約 200 件のコメントを受けた。その半数は品質保証活動実施状況に対するコメントで、半数は二次文書についてのコメントであった。

### 2. 主なコメント（品質保証活動実施状況についての審査結果）

全体について

- ・ 「顧客重視」が反映されていない。
- ・ 本店とサイトの品質保証上の体制・関係が不明確。
- ・ 部長や所長の責任と権限が不明確。
- ・ 「規程、マニュアルの定義」を見直した方が良い。

文書・記録の管理について

- ・ 文書全体の体系がわかりにくい。
- ・ 品質記録として残す記録が定義づけられていない。
- ・ 新文書と旧文書が混在し、管理されていない。

教育・訓練について

- ・ 教育・訓練プロセスについて、PDCA（受講者を顧客と考えるのフィードバック）が回る仕組みが必要。
- ・ 各教育プログラム（特に、技能認定と OJT）の関係を明確にすべき。

不適合管理について

- ・ 判断基準（「有害な欠陥がないこと」）の定義が明確でない。

設計管理

- ・ 設計審査のコメントのフォローが不明確。

調達管理

- ・ 委託契約取引先企業の登録・更新手続きが不明確。

検査・試験について

- ・ 除却する計測器についても、除却前に校正を行うこと（当該計測器使用期間中の正常な計測を明確にすべき）。

監査（自己アセスメントを含む）について

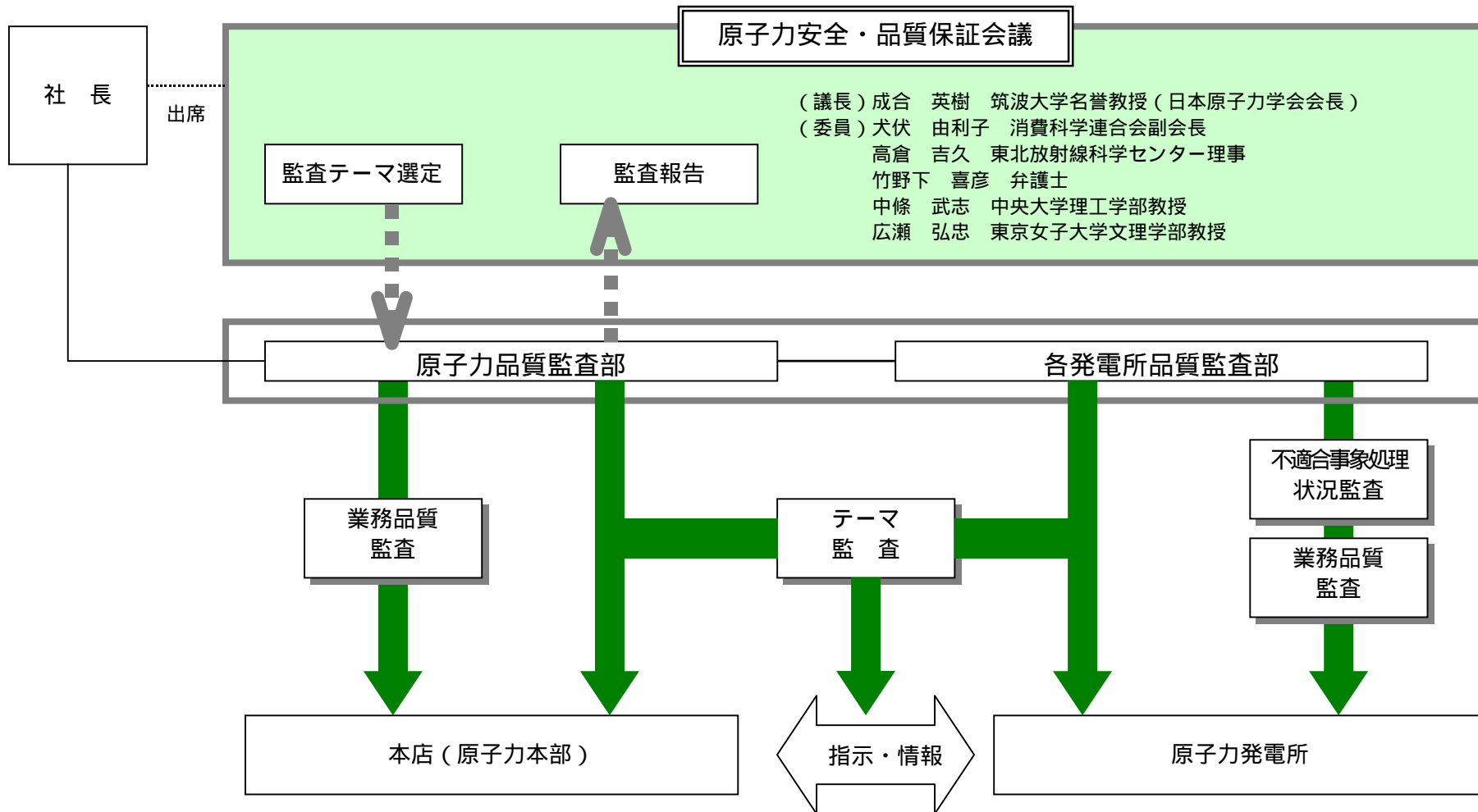
- ・ 監査結果を次年後監査計画に反映すること。
- ・ アセスメント結果を所長に報告するだけでは、トップマネジメントのコミットメントが果たされていない。

以上について、一次・二次文書の整備・見直しの中で反映を検討している。

品質保証活動の強化に向けて整備・作成される二次文書（添付 - 6）

分野	マニュアル名称	制定状況
不適合管理	不適合管理マニュアル	H15.2制定
文書及び記録管理	文書及び記録管理マニュアル	H15.2制定
検査及び試験	検査及び試験マニュアル	H15.2制定
調達管理	調達管理マニュアル	H15.3制定予定
設計管理	設計管理マニュアル	H15.3制定予定
アセスメント	セルフアセスメント実施マニュアル マネジメントレビュー会議設置・運営マニュアル	H15.3制定予定
教育及び訓練	教育及び訓練マニュアル	H15.3制定予定
運転管理	運転管理マニュアル	H15.3制定予定
燃料管理	燃料管理マニュアル	H15.3制定予定
放射線管理	放射線管理マニュアル	H15.3制定予定
放射性廃棄物管理	放射性廃棄物管理マニュアル	H15.3制定予定
保守管理	保守管理マニュアル	H15.3制定予定

# 原子力品質監査体制



## 「原子力安全・品質保証会議」の設置について

「原子力安全」と「品質保証」に関する当社の取り組みについて、第三者の視点から総合的に審議するとともに、原子力安全・品質に関する監査テーマの選定、監査報告の審議と改善策の提言を行うことによって、原子力発電所を含めた原子力部門全体の業務運営における透明性の確保等を図る。

構成メンバー（敬称略：委員五十音順）

- （議長）成合 英樹（なりあい ひでき）筑波大学名誉教授  
（日本原子力学会会長）
- （委員）犬伏 由利子（いぬぶし ゆりこ）消費科学連合会副会長  
高倉 吉久（たかくら よしひさ）東北放射線科学センター理事  
竹野下 喜彦（たけのした よしひこ）弁護士  
中條 武志（なかじょう たけし）中央大学理工学部教授  
広瀬 弘忠（ひろせ ひろただ）東京女子大学文理学部教授

会議の役割

- （１）原子力安全・品質保証に関する取り組みの総合的な審議
- （２）原子力安全・品質保証に関する監査テーマの選定
- （３）当社が行う原子力全般に係わる監査報告の審議と改善策の提言 等

開催実績

第１回「原子力安全・品質保証会議」の開催について

### １．開催日時等

日 時：平成 14 年 12 月 19 日（木） 9 時 30 分～12 時 05 分  
場 所：東京電力株式会社 本店

### ２．議事等

#### （１） 審議・報告事項

- １．原子力安全・品質保証会議規則について  
標記、会議規則について審議、了承
- ２．当社原子力発電所の点検・補修作業に係る G E 社指摘事項に関する調査報告（9 月 17 日発表）と再発防止対策の進捗状況について（報告）
- ３．原子炉格納容器漏洩率検査に係る問題点について（12 月 11 日発表）（報

告)

4. 原子力施設にかかる自主点検作業の適切性確保に関する総点検について  
(11月15日発表)(報告)
5. 監査の進め方と14年度下期監査テーマの選定について  
原子力品質監査部、発電所品質監査部の活動について
  - ・基本スタンス：独立性の維持、透明性の確保、多面的な視点
  - ・監査の種類
  - ・「原子力安全・品質保証会議」の選定するテーマに即した監査
    - 年2回(1回あたり3~5件名)安全・品質保証上の監査を実施
  - ・業務品質監査
    - 安全・品質保証上の重要度を考慮して監査を実施(特に発電所品質監査部は発電所常駐の利点を活かし、通年的に計画実施)
  - ・不適合事象(問題箇所)処理状況の監査
    - 問題箇所について、請負会社等から直接報告を受けるとともに、処理状況を監査
  - ・監査結果の報告
    - 不適切な点に対する指摘や改善要求等の監査結果は、社長に報告するとともに「原子力安全・品質保証会議」に報告
  - ・是正処置の実施状況確認(フォローアップ)
    - 指摘事項等に対する原子力部門の是正処置を評価し、その実施状況を確認。是正処置が実施されていない場合には、原子力本部長及び発電所長を指導
  - ・監査結果の情報公開
    - 原子力品質監査部の活動状況や監査結果は、ホームページで随時公開

#### 14年度下期監査テーマの選定について

これまでの原子力の一連の不祥事に鑑み、以下のとおり今後取り組むべき監査テーマを選定

##### 【選定された監査テーマ】

1. 定期検査実施時における不適合管理の意思決定プロセスと文書管理について
2. 定期検査計画時における保修部門と発電部門の関係について
3. 発電所運営やトラブル事案に関する協力企業との情報共有体制について
4. 業務知識、法令遵守に関する教育訓練プログラムについて

## 第2回「原子力安全・品質保証会議」の開催について

### 1．開催日時等

日 時：平成15年2月13日（木） 14時～15時

場 所：東京電力株式会社 柏崎刈羽原子力発電所

### 2．議事等

(1) 第1回原子力安全・品質保証会議議事録について（審議事項）

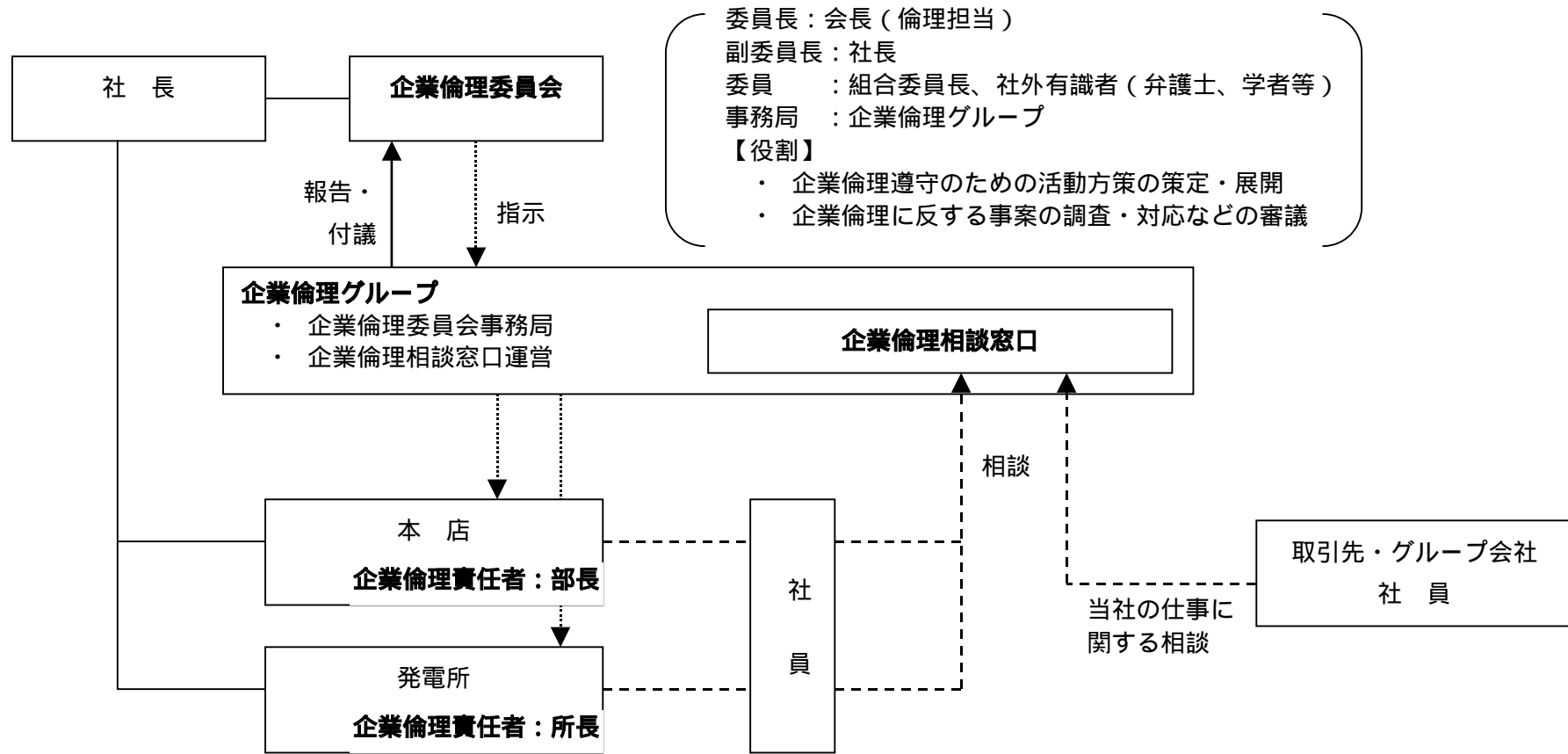
標記、議事録について審議、了承

(2) 原子力発電所視察等を踏まえた原子力安全・品質保証に関する意見交換

以 上



## 企業倫理遵守の推進のための組織



委員長：会長（倫理担当）

副委員長：社長

委員：組合委員長、社外有識者（弁護士、学者等）

事務局：企業倫理グループ

【役割】

- ・ 企業倫理遵守のための活動方策の策定・展開
- ・ 企業倫理に反する事案の調査・対応などの審議

【企業倫理責任者の役割】

各部所における企業倫理遵守の徹底

## 「企業倫理委員会」の設置について

「企業倫理の徹底」の具体策として、当社の会長、社長を委員長、副委員長とし、労働組合役員や社外有識者を委員とする「企業倫理委員会」を10月30日付けで設置した。当委員会では、「企業倫理遵守のための活動方策」の策定・展開や「企業倫理に反する事案」の調査・対応などを審議し、社内における企業倫理遵守の徹底を図る。

構成メンバー（敬称略：委員順不同）

- |        |        |                   |
|--------|--------|-------------------|
| （委員長）  | 田村 滋美  | 当社会長 / 倫理担当       |
| （副委員長） | 勝俣 恒久  | 当社社長              |
| （委員）   | 野崎 幸雄  | 弁護士               |
|        | 三宅 なほみ | 中京大学情報科学部認知科学科教授* |
|        | 梅津 光弘  | 日本経営倫理学会理事        |
|        | 笹岡 好和  | 東京電力労働組合中央執行委員長   |
- \* 第4回委員会より委員に就任

委員会の役割

- （1）企業倫理に関する事項の決定
- （2）「企業倫理遵守のための活動方策」の策定・更新および実施
- （3）「企業倫理に反する事案」に関わる事実解明のための調査とその公表
- （4）企業倫理に反する行為に対する対応
- （5）再発防止対策の策定

開催実績

「第1回企業倫理委員会」の開催について

### 1．開催日時等

日 時：平成14年10月31日（木） 10時～11時30分  
場 所：東京電力株式会社 本店

### 2．議事等

#### （1）報告事項

- 「企業倫理委員会」の構成と役割について
- 「企業倫理相談窓口」の開設について

## (2) 審議事項

### ○ 今後の企業倫理遵守活動の推進について

#### A 「させない仕組み」づくり

##### a . 「企業倫理に関する行動基準」の作成

・「東京電力企業行動憲章」について、不祥事防止案の確立と発生時の対応および問題解決に際し、経営トップが果たすべき役割と責任を明確化する。

・「企業倫理に関する行動基準」を、14年12月を目途に制定する。

##### b . 規程・マニュアルの総点検

・規程・マニュアルが企業倫理の観点から適正・合理的かを総点検し、法令等の改正により改定が必要な場合は遅滞なく実施する。

・規程・マニュアルが業務実態に合っているかをチェックする。

##### c . 業務考査の強化

・現行の業務考査の実施内容を、企業倫理の観点から強化する。

##### d . 文書・業務記録管理のさらなる徹底

・社内事務処理に関する規程・マニュアルを改定し、承認書および指示文書等の保存・管理を明確化する。

#### B 「しない風土」づくり

##### e . 企業倫理遵守のための教育と研修の実施

・企業倫理の確立を明確に意図した階層別研修を徹底し、全社員に受講を義務づける（受講履歴を記録する）。

##### f . 社内コミュニケーションの活性化

・社内コミュニケーションの活性化をはかり、「よろず相談窓口」として企業倫理相談窓口の機能をホットラインからヘルプラインへ進化させる。

・社内コミュニケーションの活性化は、労使の共通課題であり、組合と会社と一緒に取り組む。

##### g . 企業倫理推進のための社内ネットワークの整備

・各組織における企業倫理責任者・推進者を明確化する。

#### C グループ会社を含めた活動の展開

・関係会社についても、東電グループの一員として、企業倫理が遵守されるよう体制を整備する。

### 「第2回企業倫理委員会」の開催について

#### 1 . 開催日時等

日 時：平成14年11月27日(水) 15時～16時45分

場 所：東京電力株式会社 本店

## 2．議事等

### (1) 付議事項

- a. 企業行動憲章の見直し，行動基準作成にあたっての考え方について
  - 「東京電力企業行動憲章(H9.11 制定)」見直し
    - ・ 原子力部門における諸問題に対する強い反省を踏まえ、法令等の遵守の徹底，経営トップの責務に関する規定を、より明確化する。
    - ・ 当社の事業範囲の拡大を踏まえた規定を追加する。
  - 「企業倫理に関する行動基準」作成
    - ・ 当社の「経営ビジョン」や「東京電力企業行動憲章」との役割関係を念頭に、法令遵守等の社会的正義の部分に規定対象範囲を絞り込む。
    - ・ 実効性を念頭において、業務色の強くないシンプルな記載とする。
- b. 相談窓口の状況について
  - ・ 11月22日現在で「企業倫理相談窓口」に相談のあった事案について審議した。

### (2) 報告事項

- a. 社内ネットワークの整備
  - ・ 本店各部，各店所に「企業倫理責任者」「企業倫理担当」が設置された。
- b. リーフレット作成
  - ・ 「企業倫理相談窓口」の設置をお知らせするリーフレットを作成し、全社員および相談の対象となる関係会社等に配布する。
- c. 社内報への掲載
  - ・ 12月上旬に発行される社内報に、委員長（田村会長）および事務局(企業倫理グループマネージャー)へのインタビューが掲載される。
- d. モニタリング調査の実施検討
  - ・ 企業倫理推進活動の効果を時系列的に把握するため、モニタリング調査の実施を検討する。
- e. 企業倫理に関する研修
  - ・ まず本店主催で、中核となる管理職に対し研修を実施し、その者が中心となって各職場での実践をリードする。

「第3回企業倫理委員会」の開催について

### 1．開催日時等

日 時：平成 14 年 12 月 24 日(火) 15 時 30 分～17 時 00 分  
場 所：東京電力株式会社 本店

## 2. 議事等

### (1) 付議事項

#### a. 「企業倫理遵守プログラム」について

- 取り組み 1：企業倫理遵守の方向性・基準の明示
  - ・「企業行動憲章」の改定（トップの責任の明確化）
  - ・「企業倫理遵守に関する行動基準」の制定（遵守すべき事項の明示）
  - ・「危機から脱するための 5 項目」を中期計画策定方針へ規定（経営の最優先課題として信頼回復を明示）
- 取り組み 2：社会常識に沿った業務運営・企業倫理徹底のため推進組織の整備
  - ・「企業倫理委員会」「企業倫理相談窓口」の設置（経営トップに直結）
  - ・「企業倫理責任者」の明確化、「企業倫理担当」の設置（ネットワークの整備）
  - ・法務担当部門の強化・充実（コンプライアンス支援）
- 取り組み 3：「しない風土」と「させない仕組み」の構築
  - ・全社員に対する企業倫理遵守のための教育と研修の実施（意識の変革）
  - ・コミュニケーションの活性化（風通しの良い職場風土の醸成）
  - ・規程・マニュアルの整備、文書・業務記録管理の徹底、業務監査・考査の強化（仕事のルールの適正化・徹底）

#### b. 「企業倫理遵守に関する行動基準」について

- 行動基準は、社員の意見を取り入れながら作りあげることとし、15 年 1 月～2 月に検討原案を社内に提示する（4 月を目途に制定し、社内外に公表）。
- 検討原案は以下のとおり。
  - ・「共通原則」と「具体的な行動基準」（「携帯カード」に記載して配付）の二本立てとする。
  - ・共通原則：あらゆる場面において、企業倫理遵守を「意識」し「実践」するための基本的な 5 つの行動原則を定める。
    - ・最優先とすべき行動原則
    - ・社外から見た適切な行動
    - ・使命感の動機づけ
    - ・厳正的確処理
    - ・会社全体で企業倫理を遵守

・具体的な行動基準：企業行動憲章の「社会的正義」に関する部分を、個別法令等を念頭に具体化する。

項目としては

- ・法令の遵守等
- ・人権の尊重・差別の禁止
- ・役員・社員としての節度ある行動
- ・事業運営の透明性確保に向けた情報の積極的開示
- ・情報の適切な取り扱い

c. 相談窓口の状況について

○12月16日現在で「企業倫理相談窓口」に相談のあった事案について審議した。

「第4回企業倫理委員会」の開催について

1. 開催日時等

日 時：平成15年2月26日(水) 14時30分～16時00分

場 所：東京電力株式会社 本店

2. 議事等

(1) 付議事項

1. 「行動基準（検討原案）」に関する意見の集約状況（中間）と「行動基準」の修正案

「行動基準（検討原案）」に関する意見の集約状況（中間）

・全ての職場における小グループ討論〔意見集約中〕

社員一人ひとりが作成過程に参画することで、「自分たちの行動基準である」といった意識を持ってもらうとともに、よりよい行動基準とするために、全ての職場で「行動基準（検討原案）」を題材にした討論を実施（約36,000人が参加し10,000を超える意見が寄せられている）。

・店所訪問による意見交換〔実施中〕

委員会事務局が全店所を訪問し、「行動基準（検討原案）」などについて店所幹部や一般職社員と意見交換を実施（のべ約80時間実施予定）。

職場の意見を踏まえた「行動基準」の修正案

2つの事務局案を提示した。

A案

・共通原則を簡潔に3つに絞り込むとともに、経営ビジョンの「行動原則」を行動基準に取り込み、『3つの約束』と『3つの創造』を行動原則とする。

・『3つの約束』とは、「社会からの信頼を誇りとする企業」となるために「ル

ールの遵守」「誠実な行動」「開かれた組織」を『感じる』『考える』『実践する』こと。

・『3つの創造』とは、経営ビジョンにある「お客さまの満足を喜びとする企業」となるために「高収益・付加価値の創造」「環境の創造」「変革の創造」を『感じる』『考える』『実践する』こと。

・各論を以下のように再構成する。

- (1) 安全を最優先（独立項目とする）
- (2) 環境への配慮（独立項目とする）
- (3) 人権の尊重
- (4) 法令等の遵守
- (5) 情報の適正な取り扱い
- (6) 誠実で節度ある行動
- (7) 企業情報の積極的な開示と対話
- (8) オープンなコミュニケーション（追加する）

#### B案

・社員の立場に立ってシンプルな宣言にするとともに、企業の経済的責任をはたす意味で、収益の向上を念頭においた業務効率・サービスの向上といった項目を追加する。

・共通原則と各論を分けず、以下の構成とする。

- (1) 「安全」「環境」「人権」の尊重
- (2) 法令等の遵守
- (3) 電気事業者としての使命
- (4) 誠実で節度ある行動
- (5) 地域との共生
- (6) 業務効率・サービスの向上

#### A，B両案共通

・各行動基準に「私たちは」という主語をつけ、「私たち」とは「東京電力の役員・社員」であることを明記。

・短い文言である行動基準の本文では表現しきれない「考え方」は、解説編で説明。

・各行動基準の「趣旨」が伝わるような定着活動を実施。

社員へのフィードバックとして、社内イントラネット掲載（全ての意見とその集約結果および行動基準への反映）と職場説明（委員会事務局が順次訪問）を実施する。

## 2．相談窓口の状況について

2月18日現在で「企業倫理相談窓口」に相談のあった事案について審議した。

## 3．企業倫理に関する研修について

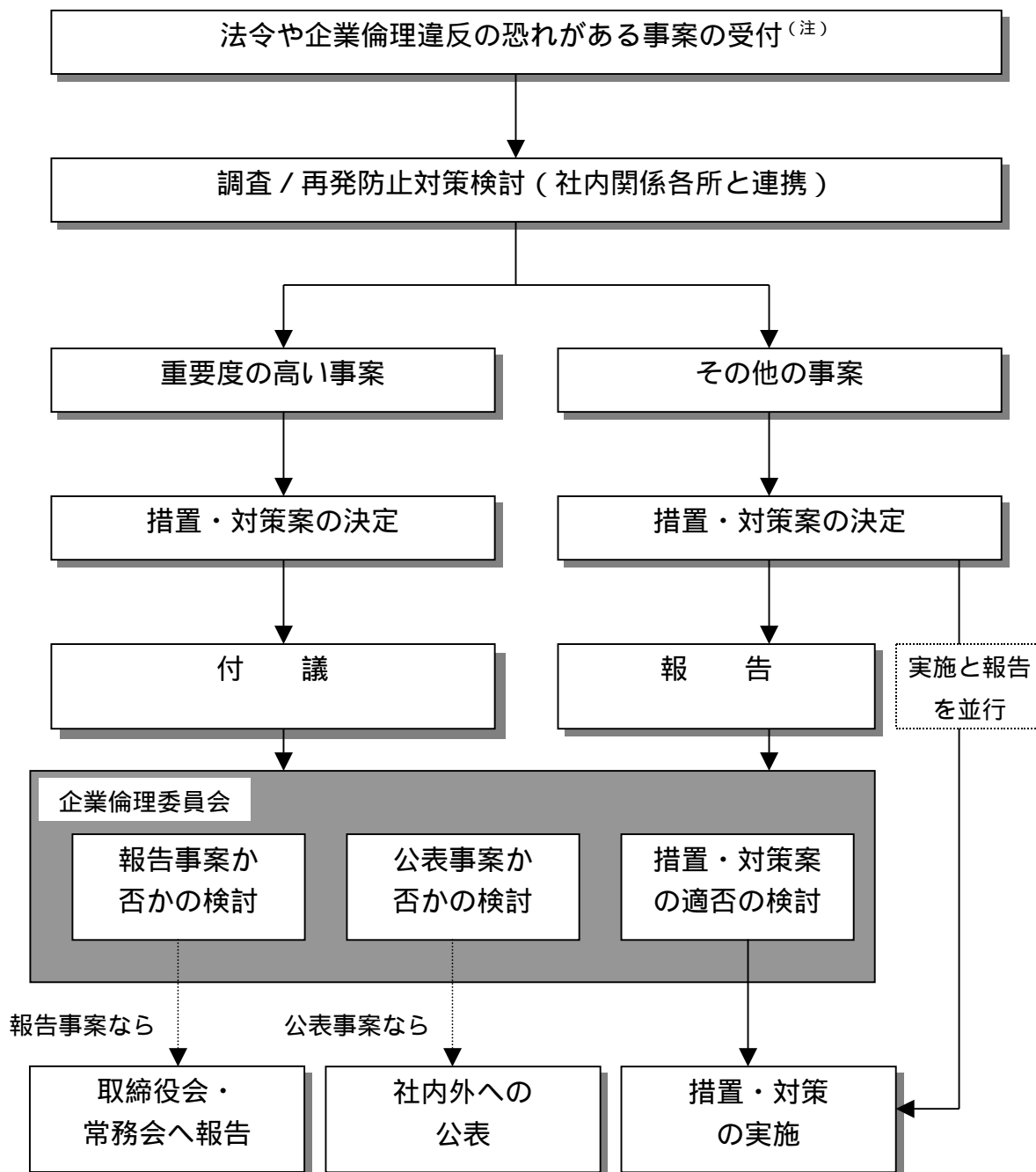
「企業倫理研修の取り組み状況と今後の計画について」および「企業倫理遵守に関するe-ラーニング教材のねらいと内容」について説明した。

## (3) 結論

- ・常務会にはA，B両案を付議する。



## 「企業倫理相談窓口」への相談事案の処理の流れ



(注) 相談者のプライバシーは厳重に保護される。また、相談窓口にご相談したこと自体を理由に、会社から不利益な取り扱いを受けることは一切ない。

## 東京電力企業行動憲章（平成9年11月4日制定）

### 【事業の使命達成】

#### 1. 電気の安定供給

暮らしや産業の基盤である電気の供給を担う企業の構成員として、一人ひとりが、その使命を自覚し、お客さまへの良質で安価な電気の供給とサービス向上のため全力を尽くす。

また、広くエネルギー問題について、社会への提言やPR活動の実施、国際協力など、積極的な寄与に努める。

#### 2. 社会安全の確保

社会安全の確保は、いかなる場合でも最優先事項である。運営する設備などにおいては、安全確保のための対策を確実に施すとともに、万一、異常や危険の兆候が発見された場合は、最善の安全措置をとる。

また、現場の作業環境・手順などについては、安全第一を徹底して公衆並びに作業従事者の安全確保に努める。

#### 3. 環境保全

事業活動の全ての分野で、環境を守ること、ものを大切にすることに徹する。環境保全に関する法令等の基準を遵守することはもとより、可能な限り、そのレベルの向上に努める。また、地球環境問題などグローバルな分野での対応にも率先して取り組む。

#### 4. 地域への貢献

地域社会のご理解、ご支援は、当社事業の基盤であることを認識し、地域の方々との対話と交流を積極的にすすめるとともに、当社の経営資源やノウハウの活用などによって地域社会の発展に貢献する。

### 【オープンで明るい企業風土づくり】

#### 5. コミュニケーションの確保

お客さま、地域の方々、株主など社会の様々な方々との幅広いコミュニケーションを確保する。このため、タイムリーで的確な広報・広聴活動、情報開示を行うとともに、一人ひとりがそれぞれの仕事の中で積極的に社外とのつながりを深め、これを大切にする。

株主と役員との重要なコミュニケーションの場として、充実した株主総会の運営に努める。

#### 6. 従業員の人格、個性の尊重

従業員の人格、個性を尊重・評価し、自由に意見が出され、新しいことに果敢に挑戦する企業風土づくりをすすめる。また、従業員のゆとりと豊かさの実現に努める。

#### 7. 情報と問題意識の共有化

組織のタテ・ヨコの情報発信を活発化させ、他分野への関心と積極的な関与を促す。特に経営層においては、担当分野にとらわれず情報と問題意識を共有し、率直な議論を通じた経営判断を行う。またその際、マイナス情報の的確な把握に努める。

### 【企業行動における倫理の確保】

#### 8. 法令遵守等

法令を遵守することはもとより、社会の常識や倫理意識からの乖離を厳に避ける。社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的な勢力とは断固として対決する。

#### 9. 政治、行政との健全な関係

政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。親睦等の単なる交流についても、その時期、態様等をよく考慮し、十分に節度を保ったものとする。

#### 10. 人権尊重

人権を尊重し、企業の内外において性別、信条、身体的条件、社会的身分などによる差別を一切行わない。

#### 11. 公私のけじめ

公私のけじめをよくわきまえる。取引先などとの関係を含め、役員、従業員としての立場を利用して、私的な利益をはかることは一切行わない。

### 【トップの対応】

#### 12. 本憲章の精神の徹底と問題への対処

経営トップをはじめ各組織の責任者は、自らの役割として本憲章の精神の徹底に努める。

法令違反行為や不祥事その他本憲章に反する重大な事態が発生した場合には、トップ自ら問題解決にあたり、原因究明、再発防止に努める。また、社会への迅速かつ的確な情報公開を行うとともに、権限と責任を明確にしたうえで、自らを含めて厳正な処分を行う。

以上

## 当社原子力発電所の人材育成と人材交流状況

	管理職キャリアパス として他部門への異動	入社3年以内の営業 第一線職場研修	技術系他部門との 交流異動	原子力各部門間での 交流異動
実施数 〔平成13年9月より 平成14年2月末まで〕	1名	原則的に高校卒入社 3年目社員全員 <sup>*1)</sup>	0名	8名
実施数 〔平成14年9月より 平成15年2月末まで〕	6名	原則的に大学卒新入社員 及び高校卒入社3年目 社員全員 <sup>*2)</sup>	23名 <sup>*3)</sup>	17名

\* 1 ) 1週間の研修期間

\* 2 ) 2週間の研修期間

\* 3 ) 業務支援のための異動を含む。

## 参考資料

### 目次

- 参考資料 1 原子力発電所における自主点検作業記録の不正等の問題について（平成 14・10・01 原第 1 号、平成 14 年 10 月 1 日、経済産業大臣）
- 参考資料 2 福島第一原子力発電所 1 号機に対する立入検査結果について（平成 14・12・24 原院第 6 号、平成 14 年 12 月 25 日、原子力安全・保安院長）

## 経済産業省

平成 14・10・01 原第 1 号

平成 14 年 10 月 1 日

東京電力株式会社

取締役社長 南 直哉 殿

経済産業大臣 平沼 赳夫

### 原子力発電所における自主点検作業記録の不正等の問題について

貴社原子力発電所の自主点検記録に係る不正等の疑いがある 29 件の事案について、当省として調査、分析を行ってきた。このうち、16 案件については、法令で定める技術基準に抵触するか否かを確認すべきであったにもかかわらず確認をせずに放置したり、法令に定められた書類保存義務を果たさなかった可能性があるなど、法令上の問題を指摘すべきもの、あるいは、国が報告を求めていた事項を報告しなかったり、報告内容に虚偽の記載が含まれていたりするものなど、問題があるとの所見を得た。

このように問題となった事案は、貴社の安全に対する姿勢に疑いを招くものであるばかりか、エネルギー供給の基幹をなす原子力そのものに対する国民の信頼を大きく損ない、原子力施設立地地域の住民に不安をもたらす結果になったことは誠に遺憾である。特に、データの改ざんや虚偽報告は、原子力施設に対する国民の信頼を根本から崩すものであったと言わざるを得ない。

当省の調査により、貴社自らが定めた各種行動規範が社内で十分周知徹底されていないこと、社内の連絡、チェック体制、全社的な監査体制及び経営幹部への

情報伝達が適切に機能していなかったこと等、原子力施設を管理する事業者すべてに求められる品質である安全性について、組織的に確保するシステムが欠如していたことが明らかとなった。こうした安全確保活動における品質保証システムの欠如が、情報を国に報告したり、公開した場合に、その後の対応が必要になることについての懸念と相まって、極端な場合には記録の改ざんや隠ぺいにつながる要因となったと考えられる。

当省としては、原子力発電所の安全確保に責任を有する貴社において、品質保証システムが機能せず、このような事案を発生させたことについて、貴社に対し、嚴重に注意を行う。また、再びこのようなことが発生しないよう、貴社において、品質保証システムの再構築を図るとともに、上記のような事案に繋がった要因を根絶するためには、原子力の安全性と信頼性の確保に対する企業倫理の再建を図ることが必要であるとの認識の下で、組織風土の改革と真の安全文化の醸成を図ることを強く求める。

当省としては、貴社において品質保証システムが適正に機能していなかったこと、とりわけ全社的なチェック、監査体制が十分機能していなかったことを重く受け止め、原子力発電所の安全確保活動を厳正に確認するため、貴社に対し、当面、特別な保安検査の実施、定期検査の特に厳格な実施、溶接自主検査実施体制に係る特別な調査等の行政措置（別紙）を講じることとする。また、貴社の再発防止対策の具体的な進捗状況を平成14年度末までに当省に報告することを求める。

なお、貴社に対しては原子力施設に係る総点検を指示しているところであり、新たな不正の報告がなされた場合には、改めて必要な対応をとることがあることは当然であり、この旨付言する。

(別紙)

#### 1. 特別な保安検査の実施

貴社の各原子力発電所については、核原料物質、核燃料物質及び原子炉の規制に関する法律第37条第5項の規定に基づく国の保安検査の重点検査対象とし、保安規定の全項目にわたって詳細に検査し、所内の意思決定体制、報告体制、安全評価、補修、記録保存等、品質保証活動に重点を置いた特別な検査を行い、今後貴社において保安規定の見直しを行う際には、これらの検査結果が十分に反映されるよう確保することとする。

#### 2. 定期検査の特に厳格な実施

貴社の各原子力発電所に係る電気工作物については、電気事業法第54条の規定に基づく国の定期検査に関し、現在実施中の検査を含め至近の検査において、機能・性能検査に加え、試験実施手順や点検・補修記録の確認も行う等、特に厳格に実施することとする。

#### 3. 溶接自主検査実施体制に係る特別な調査

貴社の溶接自主検査の実施に係る体制については、貴社の自主点検に問題があった事実に鑑み、特別な措置として、貴社の溶接自主検査実施体制につき報告を徴収し、必要があれば立入検査を行うこととする。

#### 4. 工事計画認可等に際しての工事理由の調査

貴社の各原子力発電所に係る電気工作物について、電気事業法第47条及び第48条の規定に基づき設置又は変更の工事計画の認可申請及び届出があった場合においては、国が審査するに当たり、申請書類中の工事理由につき十分な確認・調査を行うこととする。

#### 5. 使用前検査の特に厳格な実施

貴社の原子力発電所に係る電気工作物については、設置又は変更の工事の後における電気事業法第49条の規定に基づく国の使用前検査において、仕様の確認や完成時の性能・機能検査に加えて、製造・設置時の検査記録・調達記録の確認も行う等、特に厳格に実施することとする。

経 済 産 業 省

平成 14・12・24 原院第 6 号

平成 1 4 年 1 2 月 2 5 日

東京電力株式会社

取締役社長 勝俣 恒久 殿

原子力安全・保安院長 佐々木 宜彦

NISA-161d-02-8

福島第一原子力発電所 1 号機に対する立入検査結果について

当院は、貴社が今般実施した格納容器漏えい率検査の実施に際し、法律に基づく立入検査を行った。貴社は、今夏に発覚した原子力発電所における自主点検作業記録の不正等の問題に関し、具体的な再発防止対策を発表し、その実現を行うとしており、原子力部門における品質保証体制の整備を掲げている。このため、立入検査においては、貴社が推進している再発防止策の実施状況を把握する観点から、検査結果のみにとどまらず、貴社の検査実施活動までも対象として、準備段階を含め、品質保証活動にも重点を置き、監査的手法を用いて検査を行った。

その結果、検査計画策定段階及び検査の実施段階において、別紙のとおり品質保証活動に関連する問題点が見られた。

当院は、今夏に発覚した原子力発電所における自主点検記録の不正等の問題を受け、10月1日に貴社に対し、再発防止対策の具体的な進捗状況を平成14年度末までに当院に報告するよう指示しているところであるが、その報告に当たっては、今回の立入検査における指摘事項に対する具体的な対策を踏まえる必要があることを改めて指示する。

また、当院は、貴社から報告があった再発防止対策の進捗状況を今後とも監視していくこととしている。



## 福島第一原子力発電所の立入検査で見出された問題点について

### 1. 検査計画段階

今回の検査の計画については、報告徴収命令により検査着手前に貴社から提出を受けたが、当該機の原子炉格納容器漏えい率検査実施計画について、当院は、同実施計画に対する実施体制、弁チェックリストなどについて、問題点を指摘し、対応を求めた。

これは、当初提出された実施計画において、検査の実施体制において役割分担と責任体制が明確となっていないこと、バウンダリを構成する弁の管理が十分でないことなど、今回の検査の前提となる品質保証の観点から不十分と判断したためである。

### 2. 検査実施段階

品質保証を確保するために必要な実施体制については、改善が見られたものの、保守管理、施工管理、不適合措置といった品質保証体制などに具体的に改善すべき点が見受けられた。

- (1) 格納容器を窒素により加圧するために必要な供給弁の保守管理不備による動作不良があったが、本検査の重要性に鑑み、事前に点検することなど実施計画段階で検討すべきであった。
- (2) バウンダリを構成する弁についての管理が不統一であり、検査対象である弁の総数や弁の実状を十分把握していなかったなど、今後の保守管理のあり方について改善が必要である。
- (3) 請負工事の管理について、例えばトールアクセスハッチの復旧工程に見られたように、貴社の監理員によるホールドポイントの解除に不十分なものが見られたが、適切な請負工事の施工管理について改善が必要である。
- (4) また、保守管理において不適合は発生しうるものであることから、それらを手順書や所定の方法により適切に措置することが極めて重要であると考え。しかしながら、例えば、立入検査中に発生した窒素パージ弁からの漏えいに対する措置として、手順書に定めのない方法で措置を行おうとするなどの問題があり、当院から指摘を行ったが、このような不適合管理及び是正措置に関する適切な体制を構築することが必要である。