

福島第一廃炉推進カンパニーの組織改編について

2019年10月21日

東京電力ホールディングス株式会社

- 福島第一廃炉推進カンパニー(以下、廃炉C)の業務は、旧来の運転・保守系中心の業務から、建設系のプロジェクト的な業務が中心に
- 廃炉Cでは、これらプロジェクト強化等の諸課題解決に向け、最適な仕組みの構築や人財の確保・育成に関する取り組みを推進中
- 体制面においても、旧来の発電所の延長ではなく、プロジェクト運営に適したプロジェクト遂行型組織となるよう、抜本的な転換を図る必要
- 本日、廃炉Cの組織改編に関し、以下についてご説明させて頂く

本日の ご説明事項

1. 組織改編の概要

2. 個別テーマ

1) プロジェクト体制の強化

- ✓ PG/PJ※の組織化、プロジェクトマネジメント室の設置

2) 安全・品質面の強化

- ✓ 廃炉・安全品質室の設置、原子力・立地本部との関係

3) 責任箇所の明確化

- ✓ 中長期的リスクに対する対応組織

3. 組織改編によるリスクとその対策

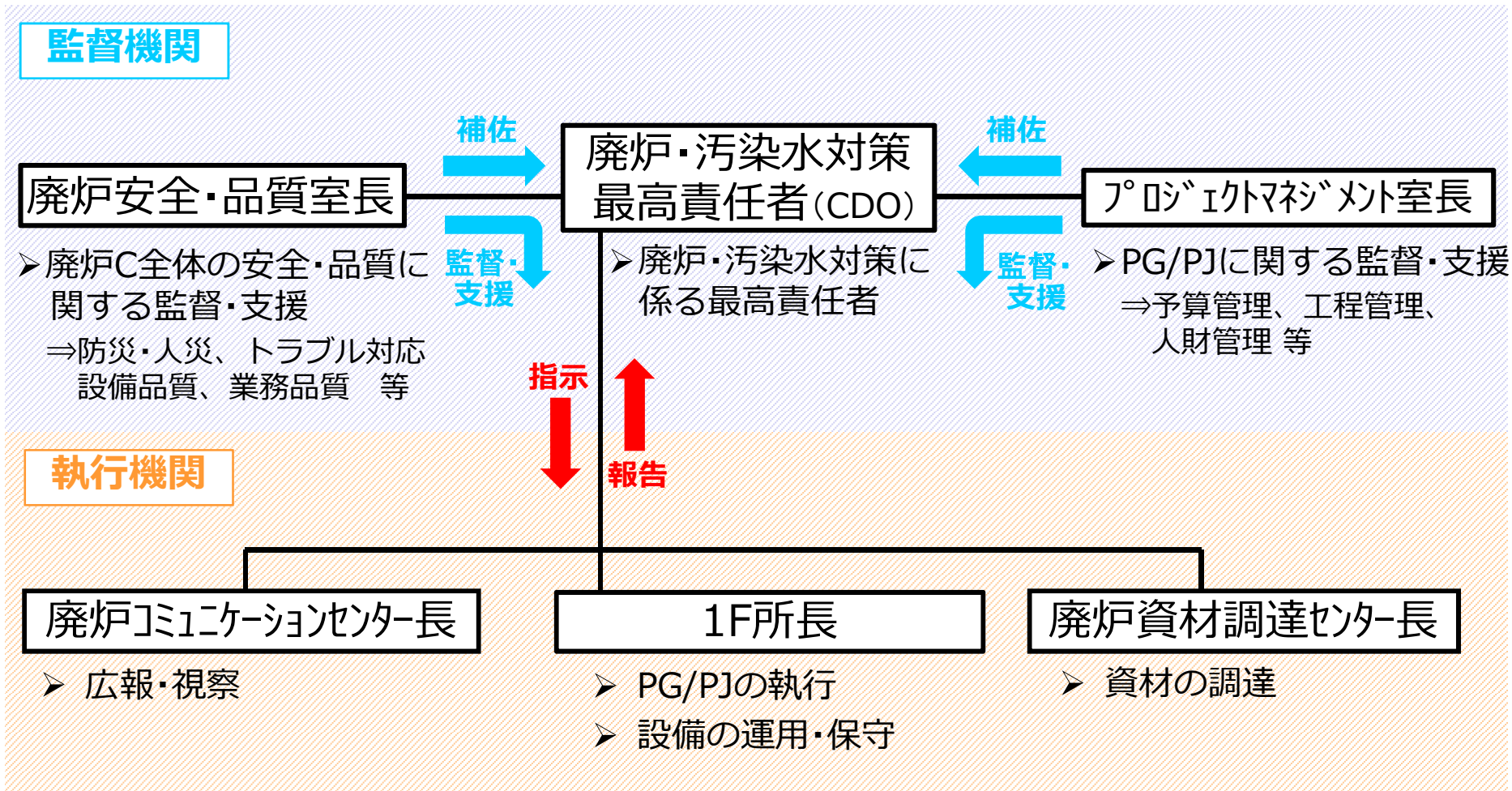
※PG/PJ：プログラム/プロジェクトの略（以下、同じ）

PG：複数のPJを組み合わせた統合的な活動

PJ：特定の成果を生み出すために、時間と資源をかけて行う一連の作業

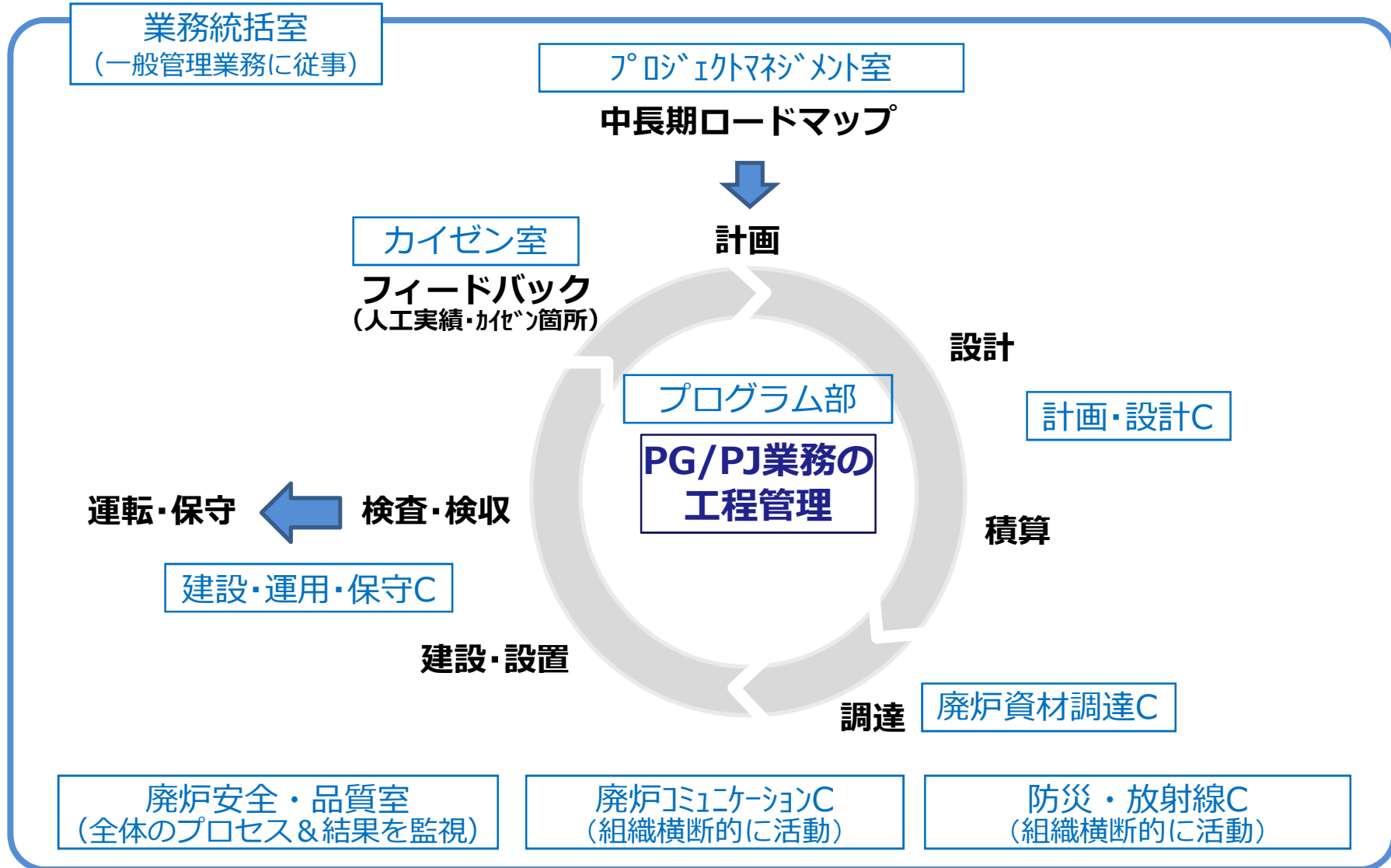
組織改編の目的・コンセプト

- 今回の組織改編の目的等については添付 1 参照
- 新組織におけるコンセプトを以下に示す



組織改編の目的・コンセプト

- プロジェクト遂行型組織における業務サイクルを以下に示す



1. 組織改編の概要

各組織の業務分掌

福島第一廃炉推進カンパニー

プロジェクトマネジメント室

✓ 戦略立案、リスク管理、PG/PJの監督・支援、組織風土 等

廃炉安全・品質室

✓ 廃炉C全体のリスク管理、品質向上、トラブル対応 等

廃炉資材調達センター

✓ 資機材・役務等の調達、コストダウン推進 等

廃炉コミュニケーションセンター

✓ 1F廃炉を中心とした広報・広聴、視察対応 等

福島第一原子力発電所

業務統括室

✓ 廃炉Cおよび1Fに係る一般管理業務 等

カイゼン室

✓ カイゼン活動の推進 等

汚染水対策PG部

プール燃料取り出しPG部

燃料デブリ取り出しPG部

廃棄物対策PG部

敷地全般管理・対応PG部

✓ PG/PJに係る計画立案、工程・予算等のPJ管理業務(各PG共通)
✓ PG/PJに係る設計、建設、運用・保守(PGにより)

計画・設計センター

✓ PG/PJからの委託に基づく計画・設計業務
✓ 既存設備に係る計画・設計業務

建設・運用・保守センター

✓ PG/PJからの委託に基づく建設業務
✓ 既存設備に係る運用・保守業務

防災・放射線センター

✓ 防災安全、放射線管理、環境化学管理 等

プログラム/プロジェクトの組織化の狙い

- 廃炉C設立(2014年)以降、PJの導入により一定の成果をあげてきたもののPJが仮想的な組織であるがゆえの課題も見えてきた状況
 - 今回の組織改編によりPG/PJを組織化し、以下を実現
 - ✓ PGM/PJM※の権限 & 責任の明確化
 - ✓ PJメンバー専任化によるパフォーマンス向上
- } ⇒ PJ推進力の向上

	現 状	今回の変更点	狙い/想定リスク
ポイント ①	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PG/PJを束ねる PGM/PJMの権限が十分でなく、PG/PJに対する責任所在が曖昧に ✓ 1つのPJに複数の部長・GMが部分的な責任を有しており、PJ全体の責任者が不明確 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PG/PJを組織化し、当該組織の長であるPGM/PJMに対し部長/GMと同等の権限を付与 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PGM/PJMがPG/PJの全体俯瞰を行い、ヒト・モノ・カネを自らの権限でハンドリングすることで、PJマネジメント力を強化 ✓ PGM/PJMが有していた部門横串機能は、今後はPMOが担務 ⇒想定リスク：PMOの管理スパンが拡大し、期待した機能を発揮できない可能性
ポイント ②	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 一部のメンバーは、PJ業務とライン業務の双方に従事 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PJ業務/ライン業務に対するGM・メンバーの専任化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 特定のPJ業務/ライン業務に従事することで各人のパフォーマンスを向上

※PGM/PJM：プログラスマネージャー/プロジェクトマネージャーの略（以下、同じ）

※PMO：プロジェクトマネジメント室

2.1) プロジェクト体制の強化

<参考> 各プログラム部の詳細



※ 各プログラム部以下の各PJGについては、
組織改編時(2020.4)のグループ編成(案)を示しており、
将来、プロジェクトの進行に合わせて変更を行う。

プロジェクトマネジメント室(PMO)設置の狙い

- 現組織では、ヒト・カネ・工程の監督/執行に関する機能が組織間で分散し、結果としてその機能(課題の早期把握等)を十分に発揮できず
- ヒト・カネ・工程に関する組織の役割を再整理&明確にし、PMO※における監督機能を強化することで、廃炉C全体のPJマネジメント力を向上

<現行>

組織		ヒト	カネ	工程
廃炉C 本社	廃炉推進室	監督	監督	
	プロジェクト計画部	執行	執行	監督/ 執行
福島第一原子力発電所		執行	監督/ 執行	監督/ 執行

<改編後>

組織		ヒト	カネ	工程
廃炉C 本社	プロジェクトマネジメント室	監督	監督	監督
福島第一原子力発電所		執行	執行	執行

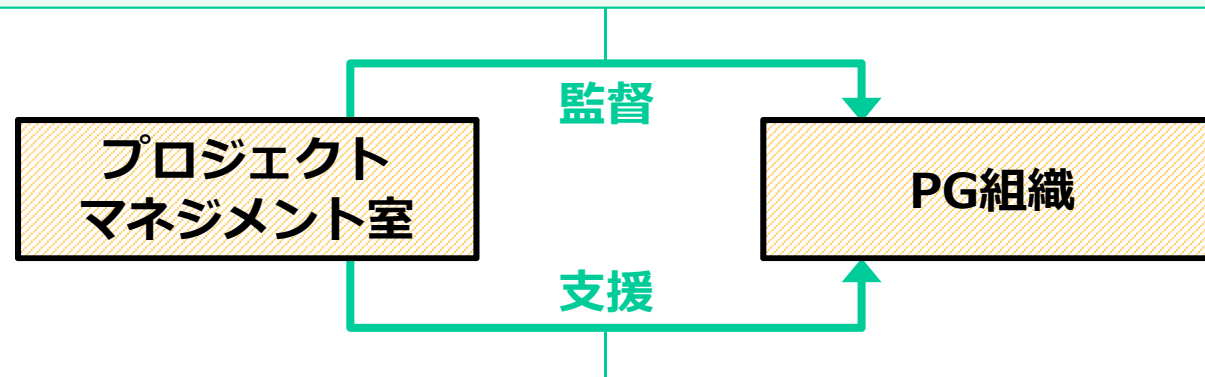
※PMO : プロジェクトマネジメント室 (Project Management Office) の略 (以下、同じ)

PG組織に対するPMOの監督・支援

- PMOは、PJ進捗の把握やPJリスクの早期把握等、PG組織に対する監督を行うとともに、仕組みの構築や各PG/PJに対するリソースの再配分等の支援を実施

PG組織に対する監督の内容（例）

- ✓ 中長期的戦略の立案、各PGに対する具体的ミッションの指示
- ✓ ミッション達成に必要なリソースの配分
- ✓ 各PGの進捗状況をモニタリングし、状況に応じ是正を指示



PG組織に対する支援の内容（例）

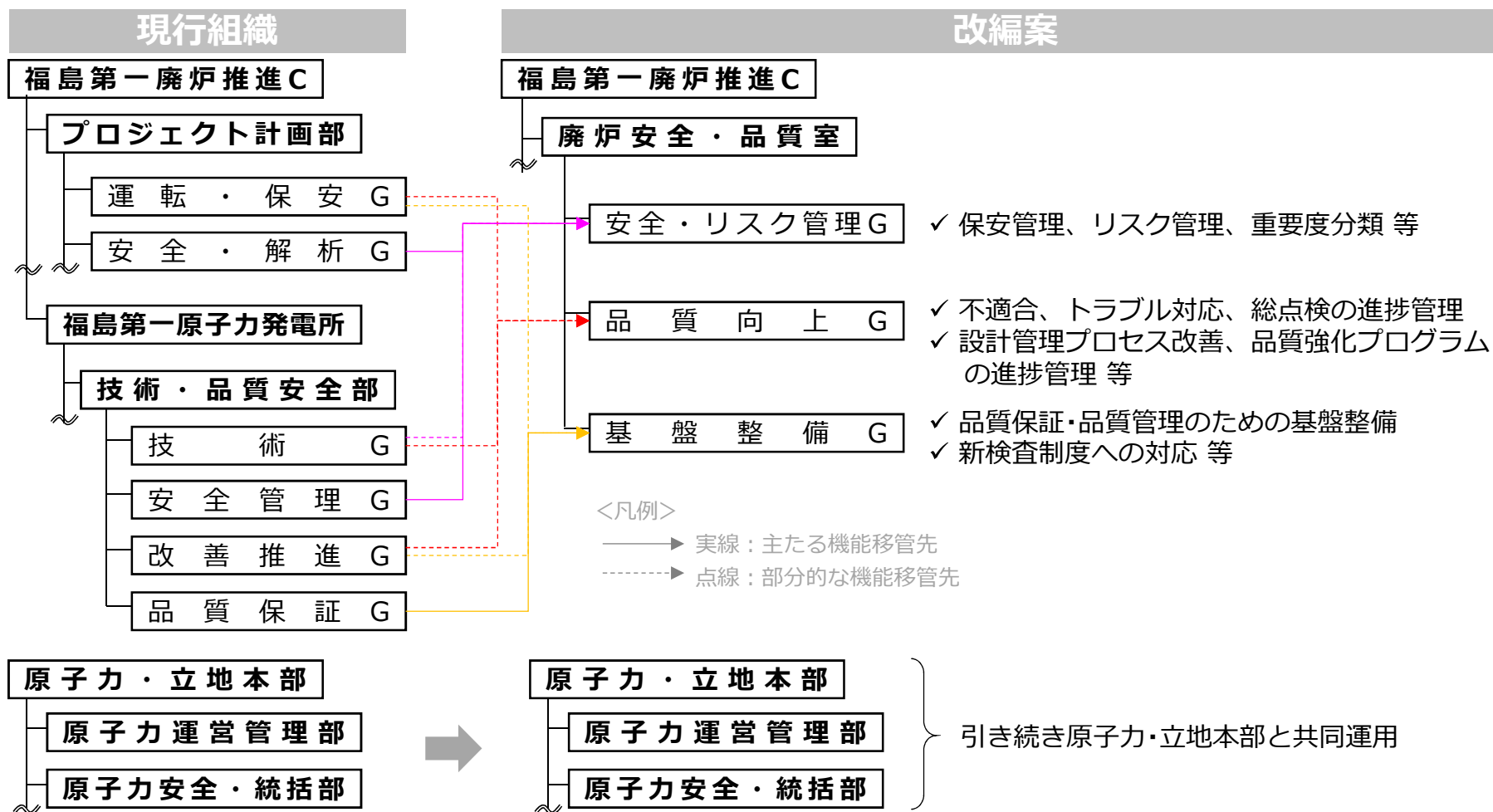
- ✓ PG/PJの推進に必要な仕組み構築／ツール提供（経営ダッシュボードやPJ管理ツール等）
- ✓ PG/PJのニーズに応じたリソースの再配分
- ✓ PG/PJ運営に適した人財の育成（PJM向けのPMBOK※研修等）

2.2) 安全・品質面の強化

廃炉安全・品質室の機能

<ポイント>

- 廃炉C全体の安全・品質を強化するため、本社・発電所の枠を外してCDO直下に廃炉安全・品質室として設置
- 安全・品質の強化のための計画や施策立案、監視を主な業務とし、1F所長はその業務執行における安全・品質の施策実現の責任を負う



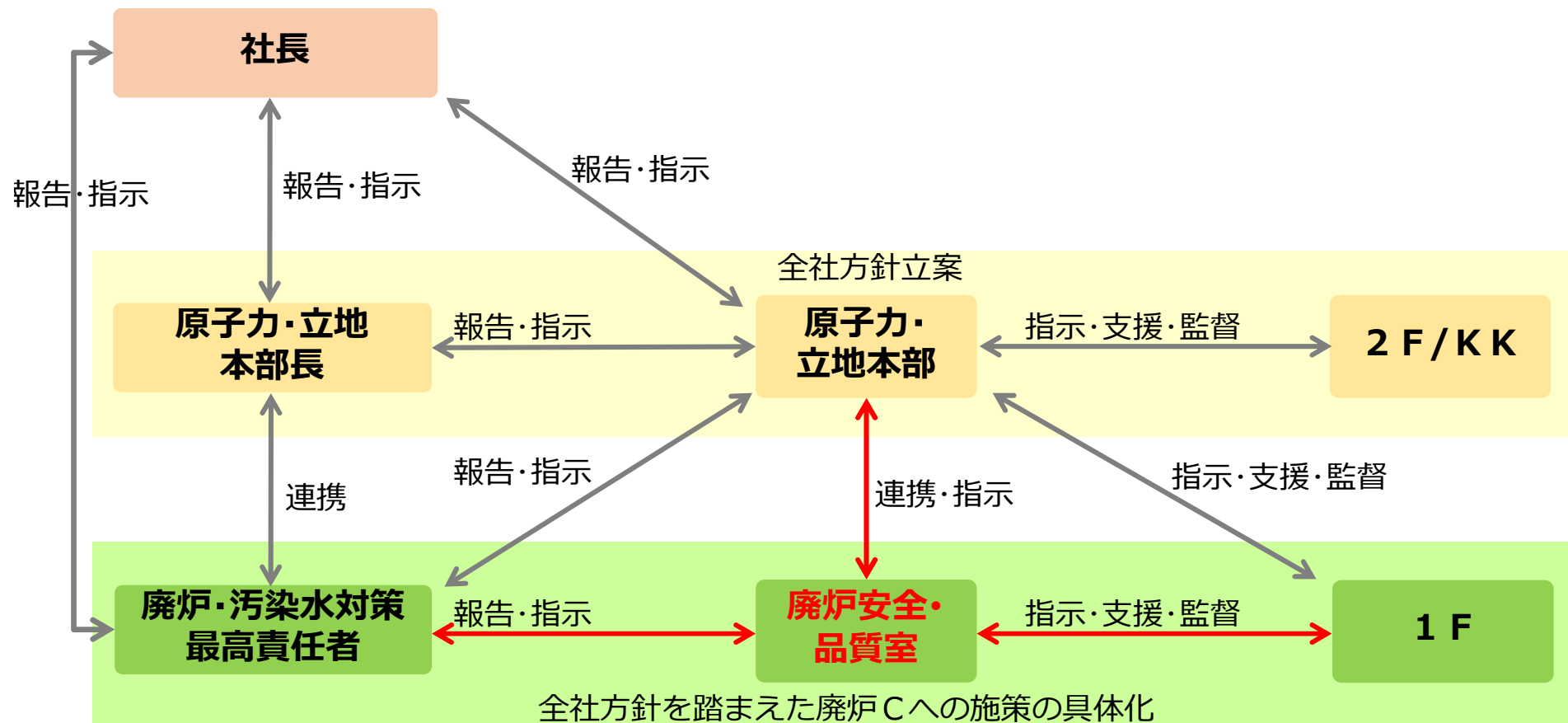
廃炉安全・品質室の設置の狙い

- 1 F の中にあつた安全・品質に関する組織を再編し、これをCDO直下に設置することで以下を実現
 - ✓ 廃炉C全体の安全・品質面のガバナンス強化（CDOの直接の関与）
 - ✓ 1 F に対する牽制機能の強化（監督機関と執行機関の分離）

	現状課題	今回の変更点	狙い／想定リスク
ポイント ①	✓ 廃炉C全体に対する安全・品質上のガバナンスが十分機能していない（経営目線での機能が不十分）	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1F組織→本社組織（CDO直下の組織）に見直し ✓ CDOを補佐する安全・品質担当バイスプレジデントの設置（※実施済） 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 廃炉C全体（調達活動や広報活動も含め）の安全・品質面の向上 ✓ 安全・品質に関する情報について廃炉安全・品質室で一元管理し、CDOへ報告 ⇒想定リスク：1F内で安全・品質を司る組織がなく、1F所長が十分なガバナンスを發揮できない可能性
ポイント ②	✓ 安全・品質に関し、1Fへの牽制機能が不十分	✓ 安全・品質に関して1F所長と対等な立場で意見できる組織・職位を設置	✓ 安全・品質上の懸念点に対し、第三者的な視点で1Fを監督・支援

安全・品質に関する原子力・立地本部との関係

- 安全・品質に関し、原子力・立地本部はこれまで同様に発電部門と廃炉部門の双方を管理し、全社方針立案や社長へのレポートを実施
- 一方、廃炉C内のガバナンスやサポートに関する機能(CDOへの報告、1Fに対する監督・支援)は、本部と連携しつつ廃炉安全・品質室が実施



中長期的リスクに対する対応組織

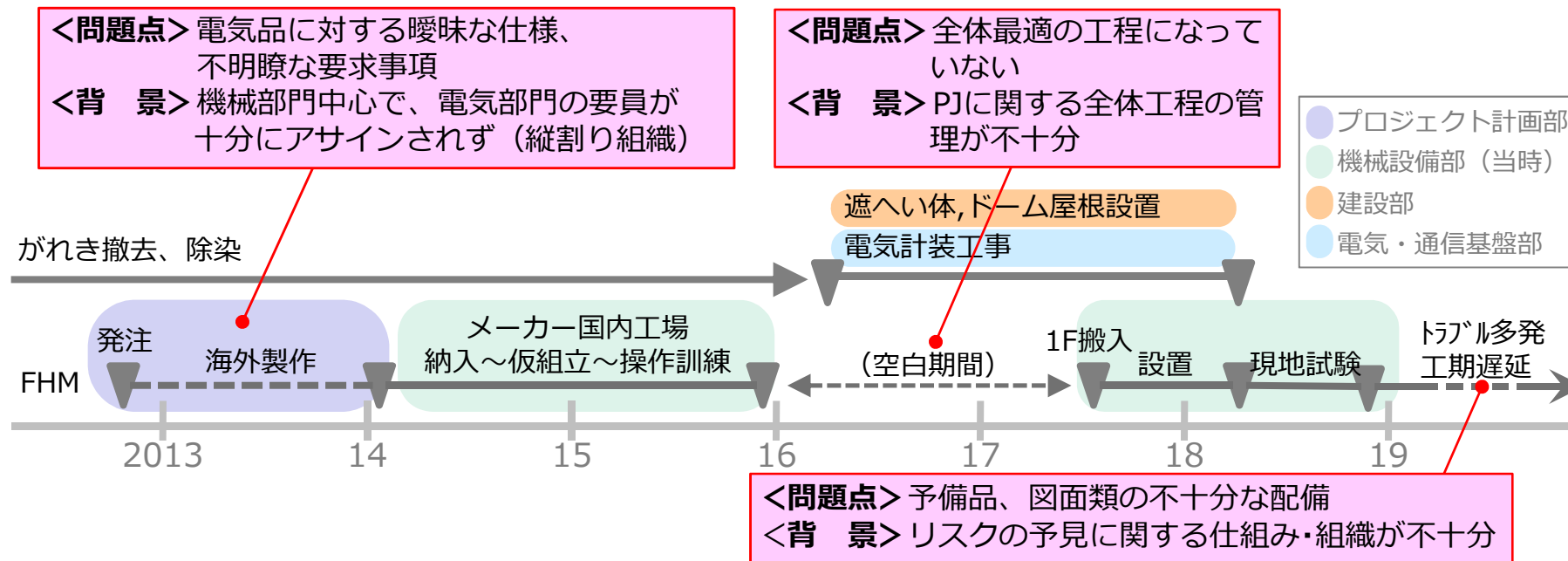
- 組織改編後の中長期的リスクに対する対応組織について、添付2にて説明
- 今回の組織改編による業務運営上の改善点について、次スライドにて具体例を用いて説明

2.3) 責任箇所の明確化

具体例：3号燃料取扱機(FHM)トラブル

- 2014年にプール燃料取出しPJを発足。個々の分野の責任者は存在したものの、PJ全体の責任者が曖昧となり、全体を通じた工程・リスク管理が不十分に

従
来



組
織
改
編
後

- PG/PJを組織化し、個々のPG/PJに対する権限及び責任を有する者を明確化。PJ実行計画書に基づき、各PG/PJに必要な要員を見極め、各所にアサイン
- 仕組みとして新たにステージゲートを導入し、PGMが全体工程やリスクの予見・発現を管理。PMO、廃炉安全・品質室は各ゲートでGo/No Goの判断に関与



3. 組織改編によるリスクとその対策

■ 組織改編を起因とした対応漏れや遅延を評価。対策も検討済み（一部実施済み）

リスク	対策
✓ 業務の移管漏れや引継不足が生じる可能性	✓ 早期発令による十分な引継期間の確保 ✓ 業務引継に係るルール徹底（業務分掌の新旧表整備等）
✓ 業務量と人財配置数のミスマッチが生じる可能性	✓ 業務量の事前分析による最適配置（人財カルテと求人票※の活用等）
✓ PG/PJ組織とセンターとの業務連携がスムーズに行われない可能性	✓ 改編後の業務連携に関するルール・手続きの整備 ✓ 関係者への事前の周知徹底
✓ PMOや廃炉安全・品質室の管理スパンが拡大し、期待した機能を十分に発揮できない可能性	✓ 高い専門性を有する補佐職位を設置 ✓ 情報を適切に把握するツールの整備
✓ 1F内で安全・品質を司る組織がなく、1F所長が十分なガバナンスを発揮できず、1Fの安全・品質が低下する	✓ 廃炉安全・品質室が1F所長をサポート

- 組織改編後も、PMOが各組織の業務執行状況をモニタリングし、状況に応じた措置（リソース再配分、ルール見直し等）を随時講じていく。

※人財カルテ：社員が保有する経験や技術力を把握するツール
求人票：廃炉をやり遂げるための必要人員数や人財要件を確認するもの

組織改編の目的

廃炉Cにおける諸課題、特にPJマネジメント機能や安全・品質面の強化を実現するため、最適な組織へと見直すこと

改編の主なポイント

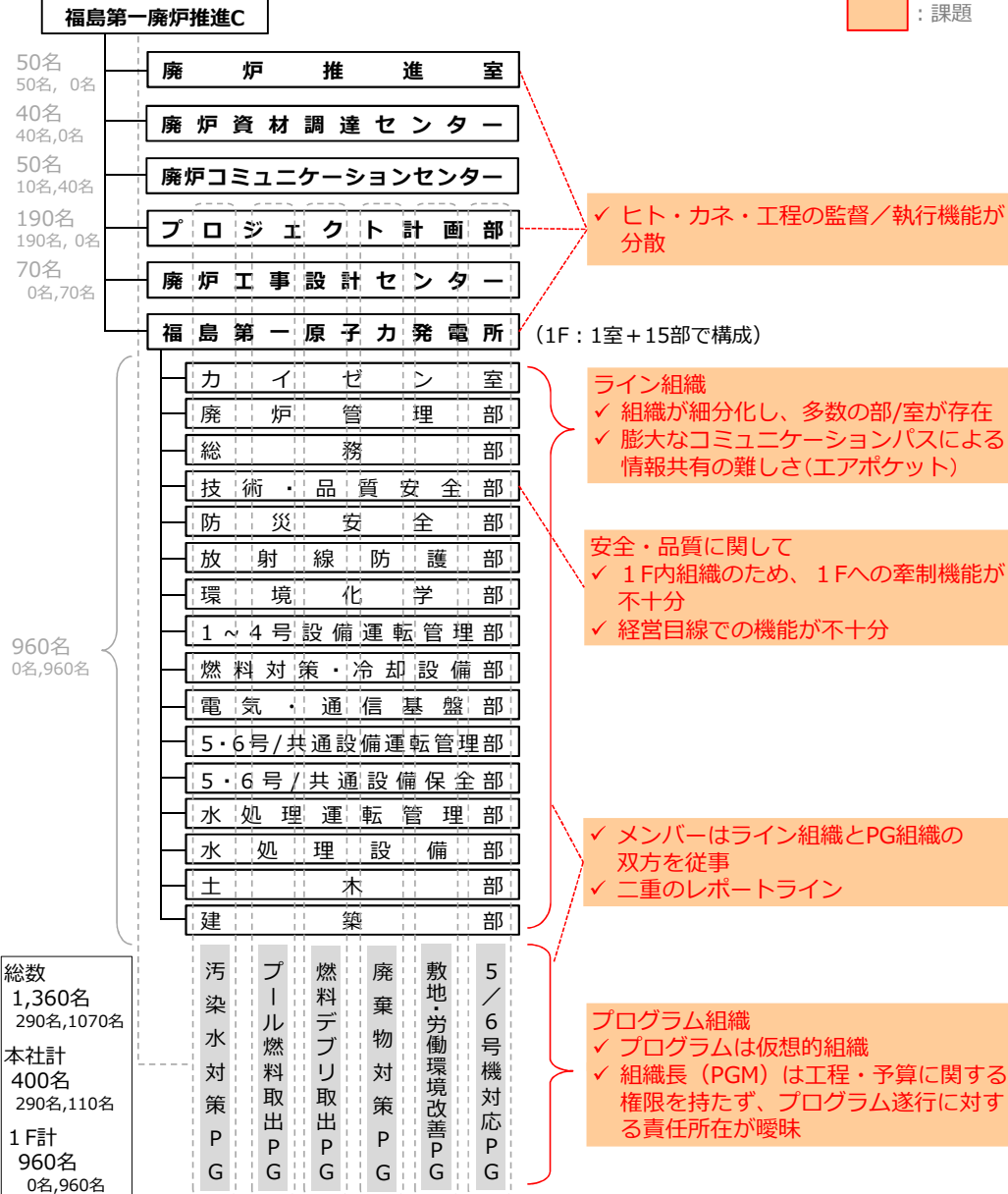
シンプル&明確化

- ✓ 監督機関(PMO、安品室)と執行機関(1F)で組織を整理
- ✓ PG/PJの組織化により、PG/PJの責任・権限を明確化 & レポートラインをシンプル化

組織の大括化

- ✓ 1F内組織を16部・室 → 2室+5PG+3センターの10組織に再整理し、コミュニケーションパスを適正化

現行組織



改編案

