

2026年6月3日
KK 運営会議事務局

第2回 柏崎刈羽原子力発電所運営会議

1. **日時** : 2026年6月3日(火) 9:00-10:50

2. **場所** : 東京電力HD 柏崎刈羽原子力発電所ビジターズハウス、
東京電力本社本館 1203 会議室、他

3. 出席者 :

議長 佐藤 敏秀

委員 伊丹 俊彦

委員 太田 雄彦

委員 チャールズ・カスター

委員 菊野 麻子

委員 桑原 保芳

委員 山崎 広美

委員 小早川 智明 (東京電力HD 代表執行役社長)

委員 福田 俊彦 (東京電力HD 原子力・立地本部長)

委員 柿澤 幸彦 (東京電力HD 新潟本社代表)

委員 稲垣 武之 (東京電力HD 柏崎刈羽原子力発電所長)

4. 議事概要 :

(1) 佐藤議長挨拶

- ・ 6号機は4月16日に14年振りの営業運転を開始した。議長として、6号機の再稼働プロセスを確認してきた中で強く感じたのは、「一日も早い再稼働の実現に対する強い使命感を持ちながらも、発電所の皆さんは、決して先を急いで作業を進めようとしていない」ということである。
- ・ 起動工程において、いくつかのトラブルは発生したが、その都度、所長等のリーダーシップの下、しっかりと立ち止まり、徹底的な調査・検討を行った上で、慎重に次の一步を踏み出している姿勢を確認できた。そして地域の皆さまへ迅速かつ丁寧な情報発信に努めていることを確認でき、議長として大変心強く感じた。
- ・ 今回の一連の対応を通じて、安全最優先の姿勢と情報公開の重要性に関して、トップから

所員に対して改めて明確なメッセージが発信されたものと確信している。

- ・ 今後も、必要の都度、しっかりと勇気を持って立ち止まり、徹底的に考え、行動することにより、安全を最優先とし、透明性を確保した発電所運営を継続していただきたい。
- ・ KK 運営会議としても、発電所のそうした姿勢をしっかりと確認してまいりたい。

(2) 小早川委員挨拶

- ・ 6号機起動プロセスの途中で発生したトラブルには、現場と本社が一体となって対応してきたが、作業を止めるという重要な決定については、現場を信頼して判断を任せてきた。
- ・ また、地域の皆さまへの説明についても、稲垣所長が自分の言葉でタイムリーに発信することにより、発電所の状況をしっかりとお伝えできたのではないかと考えている。
- ・ ホームページの「柏崎刈羽原子力発電所情報ポータル」で、プラントの起動状況をリアルタイムで公開し、言葉ではなく画像や動画を使ってお見せしたことについて、「現場の臨場感が伝わった」、「解説が分かりやすかった」との評価を頂戴している。今後も、立地地域をはじめとする、新潟県や広く社会の皆さまへの丁寧な理解活動を続けてまいりたい。
- ・ 発電所運営において何か気づきがあった場合には、速やかに状況を確認し、原因の究明に努め、そのうえで安全の確保を最優先としながら、次の段階に進めていく。こうした意識・取り組みを発電所全体に定着させていくことが重要だと考えている。
- ・ 引き続き、発電所の安全性向上に向けた不断の取り組み、新潟県の皆さまへの、伝わる広報を通じた安心感の醸成、地域との対話を通じた共生の取り組みを進め、地域から信頼される発電所を目指してまいりたい。

(3) テーマ1：安全文化、組織文化のモニタリング（社員の意識）

【報告・説明】

- ・ 2025 年度の社員意識調査結果から、KK の安全文化、組織文化に関連する項目についてデータを交えて提示し、課題認識や取り組み方針を説明。
- ・ 組織全体としては、安全文化に関して概ね良好な状況にあると判断。
- ・ 他方、職場の文化について「当事者意識、責任感を持って仕事に取り組んでいる」との項目を選択した所員が半数にとどまったという点について、改善が必要と認識。
- ・ パートナー企業との関係については、一体感・コミュニケーション・心理的安全性等、関係性は概ね良好と判断。
- ・ 一方、「東京電力の現場出向が少ない」、「工程に関して無理な要求をされることがある」、「発電所内でルール運用のしにくさがある」といった意見あり。

【質疑・意見交換】

<社員の当事者意識について>

- ・ 当事者意識が低いという結果については、危機感を持って受け止めるべき。なぜ弱いのか、発電所の総合的な文化や組織のあり方も含めて、深く議論する必要。
- ・ KK は大きな組織のため、それぞれの部署によって、発電所全体で目指す姿と自分の業務のつながりをきちんと理解できているかどうか、当事者意識に影響しているのではないか。
- ・ 幹部とメンバーの中間に位置するグループマネージャーやチームリーダー層のところで目詰まりが生じ、下まで伝わらないといったこともよく見られる。中間層が覚醒するかという点は非常に重要な問題。
- ・ 現在の安全文化は、「依存型」という表現が適当。リーダーが現場で明確な指示を出せる状況では機能するが、そうでない場合には自律的な判断・行動が十分に行われない状態にあると考えられる。

(社内委員コメント)

- ・ 当事者意識については、「自分の所属する組織に当てはまる特徴を、複数の選択肢から選択する」設問形式で、選択肢のひとつにある「当事者意識・責任を持って仕事に取り組んでい」を選んだ者が 5 割弱という状況であった。
- ・ 幹部、グループマネージャー級までは当事者意識が広がりつつある一方、意識の高低よりも業務の繁閑によって浸透に濃淡が生じている状況も見られ、繁忙感が高い部署では、グループマネージャー自身が忙し過ぎてメンバーに寄り添えないという課題がある。
- ・ 業務繁忙を解消し、グループマネージャーが部下の育成や部下の面倒を見ることに集中できる環境を作らないと、チームリーダー・メンバー級で濃淡のある状態が続くことになる。

<行動規範・心理的安全性について>

- ・ 核物質防護における行動規範に関する問題はいまだに発生しており、この点は継続的な課題。特に、「手順が適切でない場合は作業を中止する」という行動期待を明確にし、実行を徹底するための具体的な対策が求められる。
- ・ 業務プロセスの見直しや効率化については、必要な検証機能が損なわれないよう十分な配慮が必要。特に、安全・セキュリティの確認プロセスが削除・弱体化されていないかを確実に確認する必要がある。
- ・ 社員の現場出向の少なさ、ルール運用のしにくさは、いずれも、業務繁忙の問題を抜本的に解消していくことが本質ではないか。ルールが細かいとの指摘については、確かに KK は他の発電所に比べても厳しい制約がある。適切なルールの簡素化・分かりやすさ向上の対策を引き続き確認していきたい。
- ・ 上司と部下の関係性では、ミスを伝えられる職場環境になっているか、心理的安全性が確保されているかという点も重要。

(社内委員コメント)

- ・ 心理的安全性をいかに高めていくかというのは、所長就任以来、重要な課題だと認識。違和感があれば上司と共有してくれるようになったという面では、改善されてきたという感触。
- ・ ただし、「問題だ、異常だと気がつくか」を認識する感度がまだ甘い。何かの事象をあまり大きな問題と捉えず、上に言わないといったことが、最近でもいくつか見られた。今後、社員の感度を上げて、迅速かつ的確な判断ができるようにしていきたい。

(4) テーマ2：新潟県民からの信頼感の向上

【報告・説明】

- ・ 東日本大震災以降、県域での広聴・広報活動の必要性が増大し、コミュニケーションブースによる対話や様々な媒体を活用した広報等の理解活動を県域全体で展開してきた。
- ・ 昨年末に新潟県から再稼働に関するご理解をいただいたものの、新潟県による県民意識調査の結果では、KKの安全対策・防災対策が県民の皆さまに十分に認知されておらず、当社がKKを運転することに不安を抱かれる方が未だ多くおり、まだまだ信頼の回復には至っていない。
- ・ 信頼感の向上に向けて、理解活動で「誰に」「何を」「どのように」お伝えしていくべきか検討しており、委員の皆さまのご意見もいただきながら、更なる深掘りを進めていきたい。

【質疑・意見交換】

- ・ 新潟本部では、日頃どのようにUPZ自治体の防災担当職員へアプローチしているのか。ただ書類を置いてくるのではなく、KKの歴史的な背景等も伝わるよう会話をする場を作ることが、職員を通じた住民への理解活動に繋がるのではないかと。
- ・ 理解活動の変遷について説明があったが、県民に寄り添った対話型の広報が実施されてきたことを理解した。コミュニケーションブースでは、安全対策について来場者の9割の方が理解したと、アンケートに回答してくださったという説明もあった。
- ・ KKの専門的な話については、どんなに丁寧な説明をされても、残念ながら理解することができないことが多い。それが、分からないから不安だと感じる部分があるのではないかと。データを示すだけでなく、それが信頼に足りうるのか、安全なのか、適正なのか、それを判断する根拠も併せて示してほしい。
- ・ 「オフィシャルな機関が、このように評価している」と示すことで、分からないながらも受けとめてくれる方もいる。そうしたお伝えの仕方も丁寧な広報の一つであり、伝わる広報のあり方ではないかと。
- ・ ホームページに公開されている新入社員の動画を見た。現場の方が、それぞれの声と言葉で、様々な自分の気持ちや考え、東京電力の今のあり方を伝えることには説得力がある。一部の

広報担当者だけが伝える役割を担うのではなく、多くの方がそれぞれの立場で私たち県民に伝えるということも大変大事で重要なことではないか。

- ・ 新潟と首都圏で放送された CM について、普通の毎日は 1 つの企業が作るのではなく、皆で作るのだという、こういったメッセージ発信のあり方も重要ではないか。

(5) 議長総括

- ・ 今後も、安全文化、組織文化と信頼感向上の 2 つのテーマについて深掘りするために委員の皆さんの視界をクリアにする作業を、執行側と一緒に進めていきたい。
- ・ 県民の皆さんが安心して、信頼していただく発電所に向けて、安全を最優先にした安定運転の継続、透明性を確保した事業運営、新潟本部等を中心とした住民の皆さんの声にしっかりと耳を傾けた活動の継続をお願いしたい。

以上