

4. 安全文化・リスク管理面での取り組み

当社は、平成14年8月の原子力不祥事以降、原子力部門にとどまらず、当社グループの総力をあげて企業倫理や法令遵守、安全・品質管理の徹底、情報公開による透明性の確保に取り組んできた。

今回の事故の背景には、原子力部門における安全文化の軽視や閉鎖性があるのではないかという指摘がある。

今回、これまでの当社の原子力安全への取り組み等についても調査しており、以下に、報告書の関係箇所を抜粋して記載する。

【報告書の記載】

<安全・品質の向上に向けた取り組み>

(原子力不祥事の再発防止)

- 平成14年、18年の不祥事を契機に、信頼回復のため「しない風土」「させない仕組み」と「言い出す仕組み」を構築。原子力部門にとどまらず、当社グループの総力をあげて企業倫理や法令遵守、安全・品質管理の徹底、情報公開による透明性の確保¹に取り組んできた。(本編 P46)

(原子力部門の品質保証活動)

- 原子力部門においては、平成14年の原子力不祥事を契機に、原子力発電所の安全を確保するための活動を体系的に実施するため、「品質マネジメントシステム」を構築し、安全と品質向上のP D C Aの更なる充実を目指した。(本編 P46)

(第三者的視点の導入)

- 原子力不祥事を受け、原子力安全及び品質保証について第三者的視点にたった評価・ご意見をいただき、総合的に審議を行う社外委員にて構成された「原子力安全・品質保証会議」を設置し、改善に取り組んできた。(本編 P47)
- また、世界原子力発電事業者協会(WANO)や国際原子力機関(IAEA)等、国内外の専門機関によるレビューを通じて、世界のトップレベルの視点を積極的に取り入れ、指摘等をいただく機会を設けてきた。(本編 P47)

(安全文化の醸成)

- 経営層のリーダーシップのもと、安全文化の醸成・定着に向け、謙虚に学ぶ(他に学ぶ、失敗に学ぶ)文化の醸成や情報公開による透明性の確保等に取り組んできた。(本編 P47)
- 平成20年に行われた「WANOコーポレートピアレビュー」において、当社の安全文化に対して更なる向上に向けた指摘(要改善事項)を受けたことから、

¹ 安全対策について、地元への説明がその制約になっていたのではないかとの指摘があるが、当社は、地元の方のご理解、信頼を得るための重要な機会として、自治体へのトラブル等の通報・連絡、施設変更の計画等の説明、住民の方への発電所運営状況の説明を積極的に行っており、地元への説明が必要だからという理由で必要な安全対策を行わないということはない。

「安全文化7原則」を策定（平成21年11月）。（本編P47）

- 平成22年に行われたWANOによるフォローアップレビューでは、安全文化に関する指摘に対し、改善が十分との評価であった。（本編P47）

<部門横断的なリスク管理の取り組み>

(全社的な取り組み)

- 当社のリスク管理は、本店各部・店所・グループ会社がリスク管理所管箇所として、それぞれの組織におけるリスクに対して、日常業務の中で管理を行うことを基本としつつ、以下のような部門横断的なリスク管理の仕組みを構築。（本編P49）
 - ・ 平成16年7月、経営に極めて重大な影響を与えうる「法令違反」など発生時のダメージコントロール（被害の拡大防止）を全社横断的に総括管理するため、「リスク管理委員会」を設置した。（本編P48）
 - ・ その後、当社が対応すべき問題の多様化、内部統制の整備が義務づけられたこと等を踏まえ、有事のリスク管理（ダメージコントロール）に加え、平常時における当社グループ全体のリスクを総括的に認識し管理していくため、全社的リスク管理の基本方針を定め、東京電力グループ全体のリスク管理体制を整備した。（本編P48）
 - ・ この中では、経営目標・事業目標を阻害する要因をリスクとして洗い出しを行い、リスク管理表を作成（認識）。影響度・発生可能性等を勘案したリスクマップを作成し、今後の対応の優先順位付け（評価）を行い、その評価に従って対応方針を決定し、リスク対応（対応）を行ってきた。（本編P49）
 - ・ また、経営目標への影響度や対応の緊急性、あるいは全社横断的な観点から、特に経営に重大な影響を及ぼすと思われるリスク（「経営で管理すべき重要リスク」）については、リスク管理委員会にて管理状況や対応方針について確認・評価してきた。（本編P49）

(原子力部門における取り組み)

- 原子力部門においても、他部門同様に原子力・立地本部内の各部及び各原子力発電所をリスク管理所管箇所と位置付け。日常業務における安全管理により、原子力安全を確保することを前提として、全社的なリスク管理体制の強化にあわせ、平成19年6月に、部門における平常時のリスク管理状況を一元的に統括するための会議体として「原子力リスク管理会議（主査：原子力・立地本部副本部長、事務局：原子力・立地業務部）」を設置した。その中で、リスクについて各所にてシナリオを洗い出し、リスク管理表²・リスクマップを作成し、評価・対応策

² 原子力部門のリスク管理表では、「シビアアクシデント対策の規制化」がリスクシナリオとして挙げられている。これは設備、運用等の実態が十分に考慮されず、安全性向上に効果的に結びつかない形だけの規制がなされる事態をリスクとして捉えたものであり、安全性向上のための規制をリスクと捉えたものではない。当然のことながら、最終的な判断が規制機関によりなされ、規制化された場合は必要な対応を行うことが前提である。

の検討・実施を行ってきた。(本編 P50)

- 今回の震災前の原子力リスク管理会議(平成22年10月)において、津波によるプラントへの影響の具体的な内容は、貞観津波論文(平成20年)を踏まえた新たな知見が確立した場合、基準見直し等により、必要な設備対策が発生し、「設備利用率の低下による需給逼迫、燃料費の増」や「追加対策費用³の発生」につながりうるというものであった。なお、この時点において、新たな知見は未確立であり、プラントの安全性が直ちに脅かされるような切迫性・蓋然性はないとの認識であった。(本編 P50～51)

以 上

³ 新潟県中越沖地震以降、コスト削減のために安全対策が蔑ろにされてきたのではないかとの指摘がある。限られた経営資源の中で、対策に優先順位を付けて実施することはあるが、安全を疎かにし、プラントの安全が確保できなければ、最終的には業績に悪影響が出るため、コストを理由に安全を疎かにすることはない。