

原子力社内カンパニー化等の 組織改編について (審査会合における指摘事項の回答)

2018年12月6日
東京電力ホールディングス株式会社

本資料のうち、枠囲みの内容は機密事項に属しますので公開できません。

平成30年11月29日の審査会合における指摘事項について

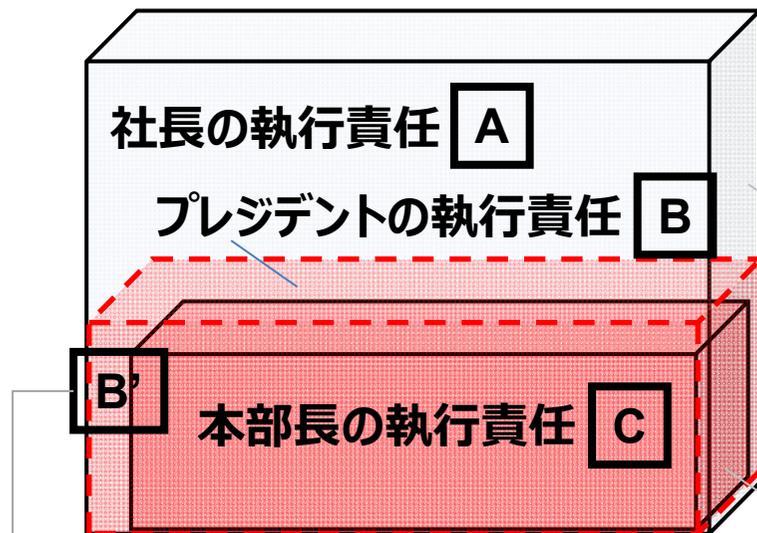
No.	指摘事項	回答
1	7つの約束として、社内カンパニー化によっても社長の責任の所在変更を行わないと記載があるが、プレジデントへ一部権限を委譲するのであれば、責任の所在の変更にあたるのではないか。	P.2 社長は会社の全ての最終的な責任を負うこととなり、原子力安全に対する責任についても、カンパニー化によって変わることはない旨を記載
2	社内カンパニー化によって、福島第一廃炉推進カンパニーへ影響を与えないことについて説明するのではなく、福島第一の廃炉をしっかりと進めていける体制であることを説明すること。	P.11 福島第一廃炉推進カンパニーとニュークリアパワー・カンパニーとの現状の取り組みおよび今後の取り組みについて記載
3	福島第一廃炉推進カンパニーとニュークリアパワー・カンパニーの関係について、資料上、縦割りを助長しているように見える。連携を積極的に行えるような体制となっているか。	P.14 福島第一廃炉推進カンパニーとニュークリアパワー・カンパニーの体制図を記載

1. 社長の責任の所在

①プレジデント責任の詳細

- 社長は、代表執行役として、会社の業務に関する一切の行為、すなわち、会社の権利能力の範囲内に属する一切の行為をする権限を保有
- 社内カンパニー化に伴い、社内規程上、一部の権限が社長からプレジデントへ付与されるが、社長は、それに対する監督という形での執行責任（監督責任）を負っている
- したがって、社長が会社の業務すべてについて執行責任を負っている点に変わりなく、**原子力安全へ取り組む責任についても、社内カンパニー化によって変わることはない。**このことは、**7つの約束の一環として保安規定に明文化予定**

【原子力事業に係る執行責任】



本部長がプレジデントになることで拡大する具体的権限（B'）は次頁以降参照

【社長の執行責任】 A

会社を代表し、取締役会で定められた方針に基づき、会社業務の執行を統括する役割に対し、以下の責任を有する

- ✓ 社長自らが直接行う執行責任
- ✓ プレジデント（本部長）の執行に対する監督責任

【プレジデントの執行責任】 B

自らの責任でカンパニーの経営活動を行い、担当事業を遂行する役割に対し、以下の責任を有する

- ✓ 自身の役割を遂行するための執行責任

(参考) 社長からプレジデントへ配分される主な責任と権限①

「職制および職務権限規程」

職務項目	社長からプレジデントへ配分される責任 Bと権限（社内カンパニー化後）	社長から本部長へ配分される C責任と権限（現在）
経営活動	<ul style="list-style-type: none"> 所管事業の基本方針、事業計画の立案（決定は社長権限） 	<ul style="list-style-type: none"> 会社の方針・目標策定の立案に対し、所管分野において社長を補佐
予算、要員等の資源配分	<ul style="list-style-type: none"> カンパニー全体の原案策定（決定は社長権限） カンパニー内の要員配分 カンパニー内の人事異動 カンパニー内の予算配分、運用 	<ul style="list-style-type: none"> 社長による資源配分の補佐 本部内の人事異動
広聴・広報および地域協調	<ul style="list-style-type: none"> 広聴・広報の推進 カンパニーの情報提供、理解活動 	<ul style="list-style-type: none"> 社長の対外活動の補佐
資産の管理および資材調達・運用	<ul style="list-style-type: none"> 有形資産管理 無形資産管理 資材調達・運用 	<ul style="list-style-type: none"> 有形資産管理 無形資産管理 資材調達・運用
人財育成および安全管理	<ul style="list-style-type: none"> 原子力に関する能力・技術の育成・強化 安全管理の徹底 	<ul style="list-style-type: none"> 原子力に関する能力・技術の育成・強化 安全管理の徹底

* 赤字はB'（本部長がプレジデントになることで拡大する具体的権限）

(参考) 社長からプレジデントへ配分される主な責任と権限②
「職制および職務権限規程」

職務項目	社長からプレジデントへ配分される責任 Bと権限（社内カンパニー化後）	社長から本部長へ配分される C責任と権限（現在）
子会社および関連会社に対する支援・調整・指導	<ul style="list-style-type: none"> • 連結での収益拡大に資する支援・調整・指導 	—
自組織の統括および総合調整	<ul style="list-style-type: none"> • カンパニー内の総合調整 • 原子力発電所長等に対する適切な指示・指導 	<ul style="list-style-type: none"> • 本部内の総合調整 • 原子力発電所長等に対する適切な指示・指導
他カンパニーの業務の円滑な推進に向けた協力・支援	<ul style="list-style-type: none"> • 原子力理解・対話活動の推進等に係わる方針・目標を策定し、明示 • 他カンパニーの業務の円滑な推進に向けた協力、適切かつ機動的な支援 • 福島第一廃炉推進カンパニーへの協力 	<ul style="list-style-type: none"> • 原子力理解・対話活動の推進等に係わる方針・目標を策定し、明示 • 他カンパニーの業務の円滑な推進に向けた協力、適切かつ機動的な支援 • 福島第一廃炉推進カンパニーへの協力
業務運営の改善・改革	<ul style="list-style-type: none"> • 改善・改革の推進 	<ul style="list-style-type: none"> • 改善・改革の推進

* 赤字はB'（本部長がプレジデントになることで拡大する具体的権限）

(参考) 社長からプレジデントへ配分される主な権限①
「職制および職務権限規程」

職務項目	A 社長の権限	B 社長からプレジデントへ配分される権限 (社内カンパニー化後)	C 社長から本部長へ配分される権限 (現在)
経営計画	<ul style="list-style-type: none"> 事業計画の決定 	<ul style="list-style-type: none"> 発電所の中期計画の決定 	<ul style="list-style-type: none"> 発電所の中期計画の決定
設備計画	<ul style="list-style-type: none"> 中長期電源計画 新增設・廃止等の重要なもの 	<ul style="list-style-type: none"> 左記以外 	同左
工事計画	<ul style="list-style-type: none"> □□□□を超えるもの又は特に重要なもの 	<ul style="list-style-type: none"> 左記以外 	同左
単独除却に関する工事計画	<ul style="list-style-type: none"> □□□□を超えるもの 	<ul style="list-style-type: none"> 左記以外 	同左
工事の実施	<ul style="list-style-type: none"> 新增設にかかわる総括実施 	<ul style="list-style-type: none"> 個別の大型工事等重要なもの 	同左
原子燃料調達等			同左

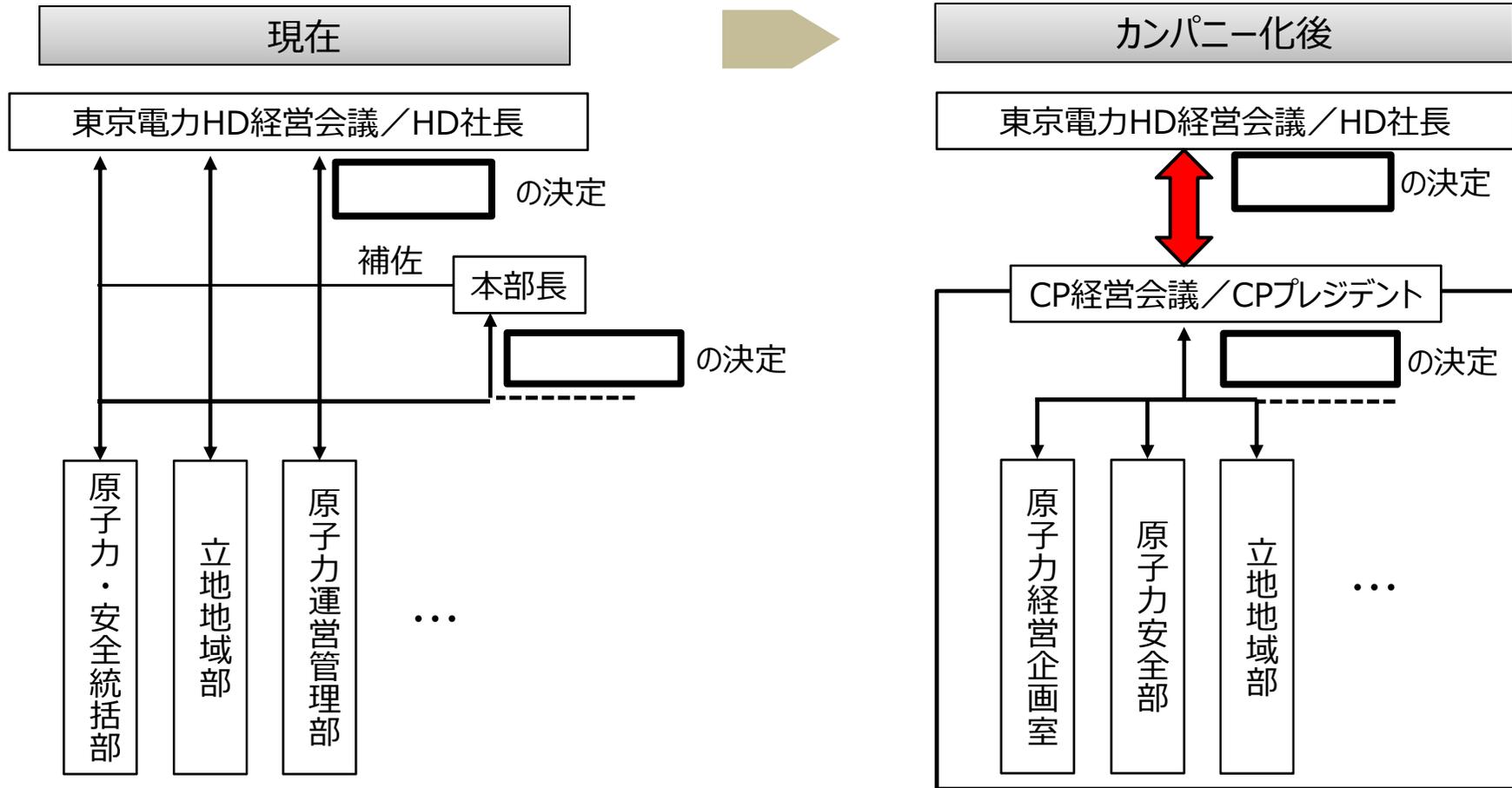
(参考) 社長からプレジデントへ配分される主な権限② 「職制および職務権限規程」

職務項目	A 社長の権限	B 社長からプレジデントへ配分される権限 (社内カンパニー化後)	C 社長から本部長へ配分される権限 (現在)
基幹システム化の計画	<ul style="list-style-type: none"> ・ <input type="text"/> を超えるもの又は特に重要なもの 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記以外 	同左
広告・宣伝	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業活動に影響するなど特に重要なもの 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記以外 	同左
資材調達に関わる契約	<ul style="list-style-type: none"> ・ <input type="text"/> 超過又は特に重要なもの 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記以外 	同左

本資料のうち、枠囲みの内容は機密事項に属しますので公開できません。

(参考) 社長とプレジデントの責任範囲の具体事例①

モノ：設備形成におけるカンパニー内の [] の工事計画は社長権限
[] はプレジデント権限



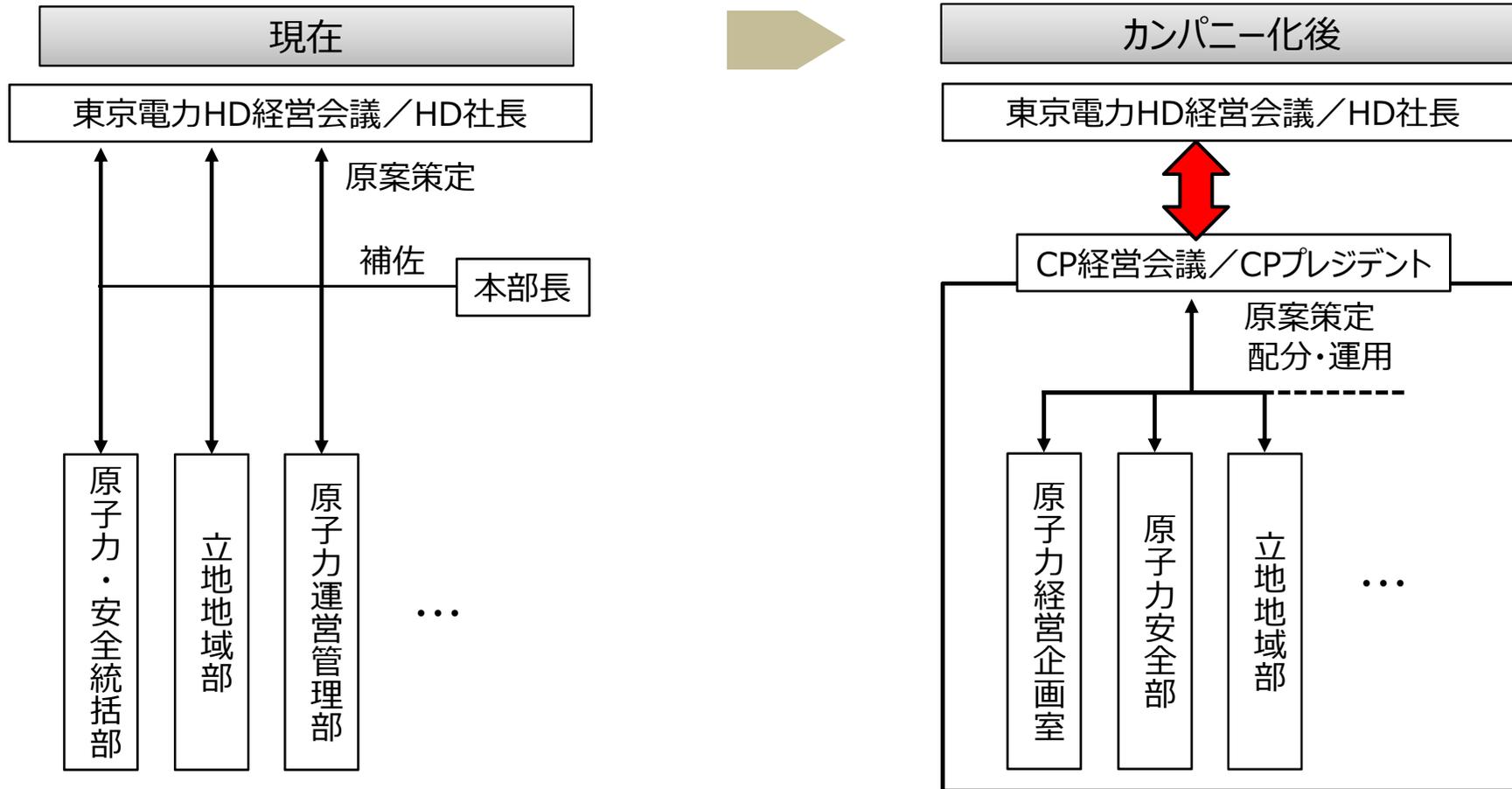
※「HD」はホールディングス、「CP」はカンパニーを指す

本資料のうち、枠囲みの内容は機密事項に属しますので公開できません。



(参考) 社長とプレジデントの責任範囲の具体事例②

カネ：カンパニーの利益計画の立案はプレジデント権限
HD全体の利益計画の決定は取締役会



※「HD」はホールディングス、「CP」はカンパニーを指す

1. 社長の責任の所在

②社長の原子力安全の責任を果たすための活動

■ 社長は、直接対話、会議体、第三者的立場を通じた監視、重要な方針の策定などにより、多面的に原子力安全に関する責任を遂行

管理形態	実施項目	規程・マニュアル類	目的
直接対話	プレジデント等との対話	—	プレジデント等との間の、日常的な執行状況の確認や指示によるタイムリーな情報共有と対応
	現場との対話	—	現場の声の収集、社員・協力企業との対話による安全意識の向上
	メッセージ	—	イントラや安全教育における全社員向けの安全メッセージの発信
会議体	執行役会	執行役会規程	取締役会で定められた方針に基づき、安全に関する重要事項について、執行役会の審議を経て、社長が決定（原則週1回）
	保安委員会	保安管理基本マニュアル	社長は、原子炉主任技術者による保安の監督状況やプレジデントによる保安上重要な審議結果の報告を受け、必要な指示等を実施（半年に1回）
	マネジメントレビュー	原子力品質保証規程 マネジメントレビュー実施基本マニュアル	組織の品質マネジメントシステムが、引き続き、適切、妥当かつ有効であることを確実にするため、社長がレビューを実施（年1回）
	安全ステアリング会議	—	安全をテーマに絞った議論を実施し、安全上の重要課題を組織として認識し、対処方針等を議論し、社長が必要な指示を実施（半年に1回）

1. 社長の責任の所在

②社長の原子力安全の責任を果たすための活動

管理形態	実施項目	規程・マニュアル類	目的
第三者的立場を通じた監視	原子力安全監視室	職制および職務権限規程 安全監視基本マニュアル	社長は、執行側から独立した第三者の立場からの、執行側の原子力安全に関する取組の監視・助言の報告を活用
	内部監査室	職制および職務権限規程 原子力品質監査基本マニュアル	社長は、原子力部門の原子力安全・品質保証に係わる業務に対する独立した立場からの監査報告を活用
重要な方針の策定	品質方針	原子力品質保証規程	安全を最優先に、品質マネジメントシステムの構築および実施、並びにその有効性を継続的に改善するための基本方針として提示
	関係法令及び保安規定の遵守に関する基本方針		保安活動を実施するにあたり、関係法令および保安規定の遵守が確実に行われるよう基本方針を提示
	安全文化醸成の基本方針		安全を最優先に、安全文化を継続的に向上させるため、基本方針を提示
	保守管理の実施方針		原子炉施設の安全確保を最優先として、保守管理の継続的な改善を図るため、保守管理の現状等を踏まえ、実施方針を提示
トラブル等対応	社長への報告	トラブル等の報告マニュアル	運転上の制限逸脱、炉規制法に定める報告事項、その他の公表事項等が発生した場合に社長に報告※

※社長対応事例：2018年11月1日に発生したKKケーブル洞道内火災の際には、社長から「事実関係を社外に速やかにお伝えすること」等を指示

2. ニュークリアパワー・カンパニーと福島第一廃炉推進カンパニーとの関係

11

①カンパニー間の連携強化のための取り組み

- 福島復興と福島第一の廃炉の貫徹は、当社存続の意義であり、柏崎刈羽の終わりになき原子力安全の向上と両立しながら責任を持って取り組む
- ニュークリアパワー・カンパニーとして主体的に原子力事業を遂行するうえでの大義としてこれを掲げ、福島第一廃炉推進カンパニーとの連携を一層強化

現状の取り組み（詳細は次頁以降参照）

- ① 福島復興、福島第一の廃炉の貫徹が当社存続の意義であるという意識付け
- ② 情報共有会議体の設置
- ③ 両カンパニー間の定期的な人事交流
- ④ 安全文化などの機能共通化
- ⑤ 教育訓練等の共同実施
- ⑥ 防災（方針決定、訓練実施）

今後の取り組み

- ・当社は、福島第一の廃炉と終わりになき原子力安全の向上を両立させることを **7つの約束の一環として保安規定に明文化** 予定



2. ニュークリアパワー・カンパニーと福島第一廃炉推進カンパニーとの関係

①カンパニー間の連携強化のための取り組み

- 現在、福島第一廃炉推進カンパニーと原子力・立地本部で以下の取り組みを実施
- 福島第一廃炉推進カンパニーとの合同開催により、共通課題・要因について両者の目で議論することで連携が強化され、安全性向上を指向（カンパニー化後も継続）

実施事項		目的
② 会議 体	保安委員会	保安規定第6条に則り設置する委員会で、発電所の保安に関する重要事項（保安規定変更等）を審議。原子炉主任技術者の社長報告の際は合同開催（年2回）。その他、原子力側と廃炉側で共通議題の有る場合は合同開催（不定期：合同開催 年4回程度）
	社長の行うマネジメントレビュー	組織の品質マネジメントシステムが、引き続き、適切、妥当かつ有効であることを確実にする（年1回）。原子力・立地本部と福島第一廃炉推進カンパニーによる合同開催
	安全ステアリング会議	原子力安全に関する分析を目的として設置。安全上の重要課題を認知し、必要な意思決定を確実に実施（半期毎）。原子力・立地本部と福島第一廃炉推進カンパニーで一体の会議
	ステアリング会議 ⇒ カンパニー経営会議 に変更	福島第一廃炉推進カンパニー、原子力・立地本部の課題等への対応方策、方針の合意形成（不定期：週1回程度）。原子力・立地本部と福島第一廃炉推進カンパニーで共通議題の有る場合は一体の会議
	原子力部門教育訓練 会議	各発電所の教育訓練の実施状況報告、リソースに関する提案の審議、ニーズの把握・決定（半期毎）。原子力・立地本部と福島第一廃炉推進カンパニーで一体の会議

2. ニュークリアパワー・カンパニーと福島第一廃炉推進カンパニーとの関係

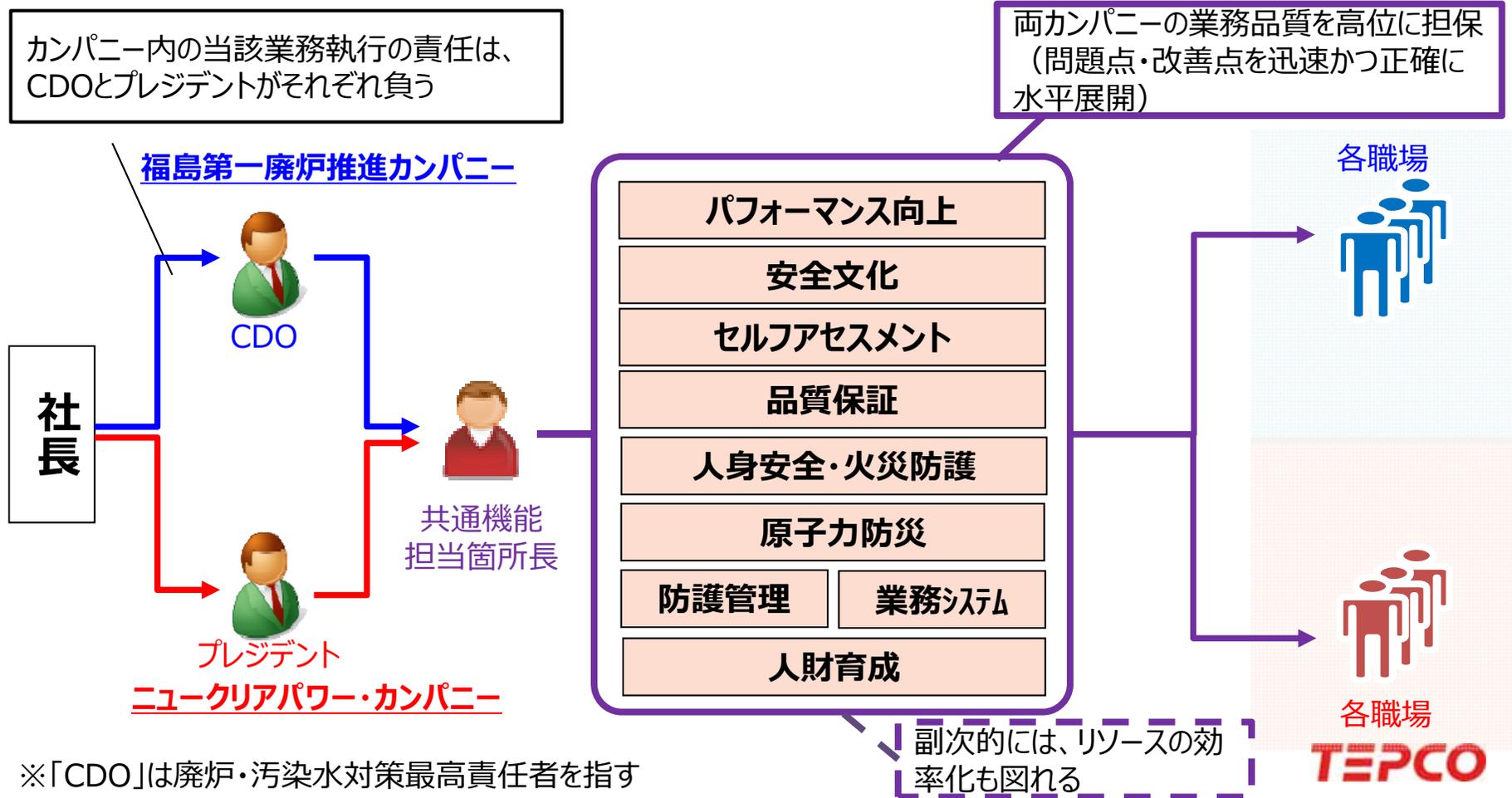
①カンパニー間の連携強化のための取り組み

実施事項		目的
② 会 議 体	原子力防災対策部会／廃炉防 災対策部会	リスク管理委員会傘下。基本方針、防災業務計画等を審議・決定。原 子力・立地本部と福島第一廃炉推進カンパニーで合同開催
	合同連絡会議	福島第一廃炉推進カンパニーと原子力・立地本部の定例の情報共有 (週2回程度)
③定期的な人事交流		原子力部門としての人事交流を行い、福島第一原子力発電所の廃炉の 完遂と終わりなき原子力発電所の安全性向上の両方の視点で業務を遂 行することを指向
④ 共 通 機 能	<ul style="list-style-type: none"> ・品質保証 ・人財育成 ・パフォーマンス向上 ・安全文化 ・セルフアセスメント ・人身安全・火災防護 ・原子力防災 ・防護管理 ・業務システム 	福島第一廃炉推進カンパニーと原子力・立地本部との一体感醸成および リソースの有効活用
⑤教育訓練等の共同実施		原子力部門社員が共通的に必要な知識を提供できる教育を構築。重大 事故に関する教育や作業安全に関わる教育など、様々な範囲を この共 通教育としてカバーし、継続的に改善
⑥防災（方針決定、訓練実施）		合同の原子力防災対策部会で基本方針、防災業務計画等を審議・決 定。人的資源を融通し防災体制を確立

2. ニュークリアパワー・カンパニーと福島第一廃炉推進カンパニーとの関係

②カンパニー間で共通する機能

- 福島第一廃炉推進カンパニーとニュークリアパワー・カンパニーで共通する機能は、問題点・改善点の迅速かつ正確に水平展開できること、両カンパニーの一体感が醸成できることの2点から、引き続き一体運用



※「CDO」は廃炉・汚染水対策最高責任者を指す

課題認識

- 原子力事業部門の主体性が弱いのではないか
- 組織が縦割りで閉鎖的に業務を進めていないか
- 結果として、情報共有ミスなどにより社会からの信頼を損なっていないか

直接的な課題解決

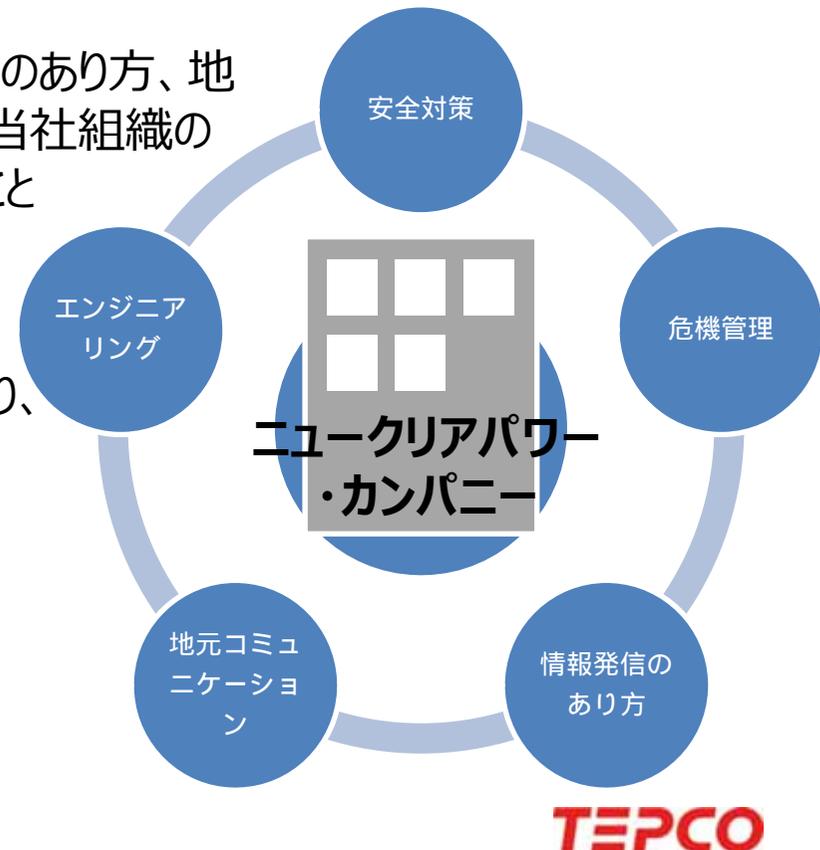
- 安全対策、エンジニアリング、危機管理、情報発信のあり方、地元とのコミュニケーションなど様々な課題に対応する当社組織の閉鎖性を打破し、主体的な事業運営を実現すること

課題解決のための手段

- 主体的かつ責任を持って遂行しうる体制整備を図り、ガバナンスを見直すこと
- 原子力事業の組織長の権限を強化し、より現場に近い責任者が経営活動を実行すること

すなわち

社内カンパニー化



社内カンパニー化しても変えないこと ～事業を進めるうえでの普遍的なビジョン～

- ▶ 福島原子力事故を決して忘れることなく、昨日よりも今日、今日よりも明日の安全レベルを高め、比類なき安全を創造し続ける原子力事業者になる

社内カンパニー化により変えていくこと ～何が良くなるか～

- ▶ 原子力事業における組織長の権限が強化され、強いリーダーシップのもと事業を推進
 - 【具体的方策①】職務の見直し
現行の原子力・立地本部長が「社長の行う経営活動を補佐する立場」であったのに対し、ニュークリアパワー・カンパニー・プレジデントは「自らの責任でカンパニーに関する経営活動などを実行する立場」へと役割を変更
 - 【具体的方策②】意思決定の高度化
権限を強化したカンパニー・プレジデントのガバナンスのもと、縦割りや閉鎖性を打破した意思決定体制を整え、迅速かつ多角的でより安全性を向上できる事業運営を実現
- ▶ 対外対応に係る責任を社内カンパニーに一元化することで、ガバナンスを強化
 - 【具体的方策③】組織移管
新潟本部および渉外・広報ユニットの一部業務を移管し、情報発信に係る責任をカンパニーに一元化することで、原子力事業に係る広報部門と技術部門の連携が強化され、安全性の向上やトラブル時の情報発信の不手際等を防ぎ、立地地域をはじめとする社会に信頼いただける地元本位な体制を構築

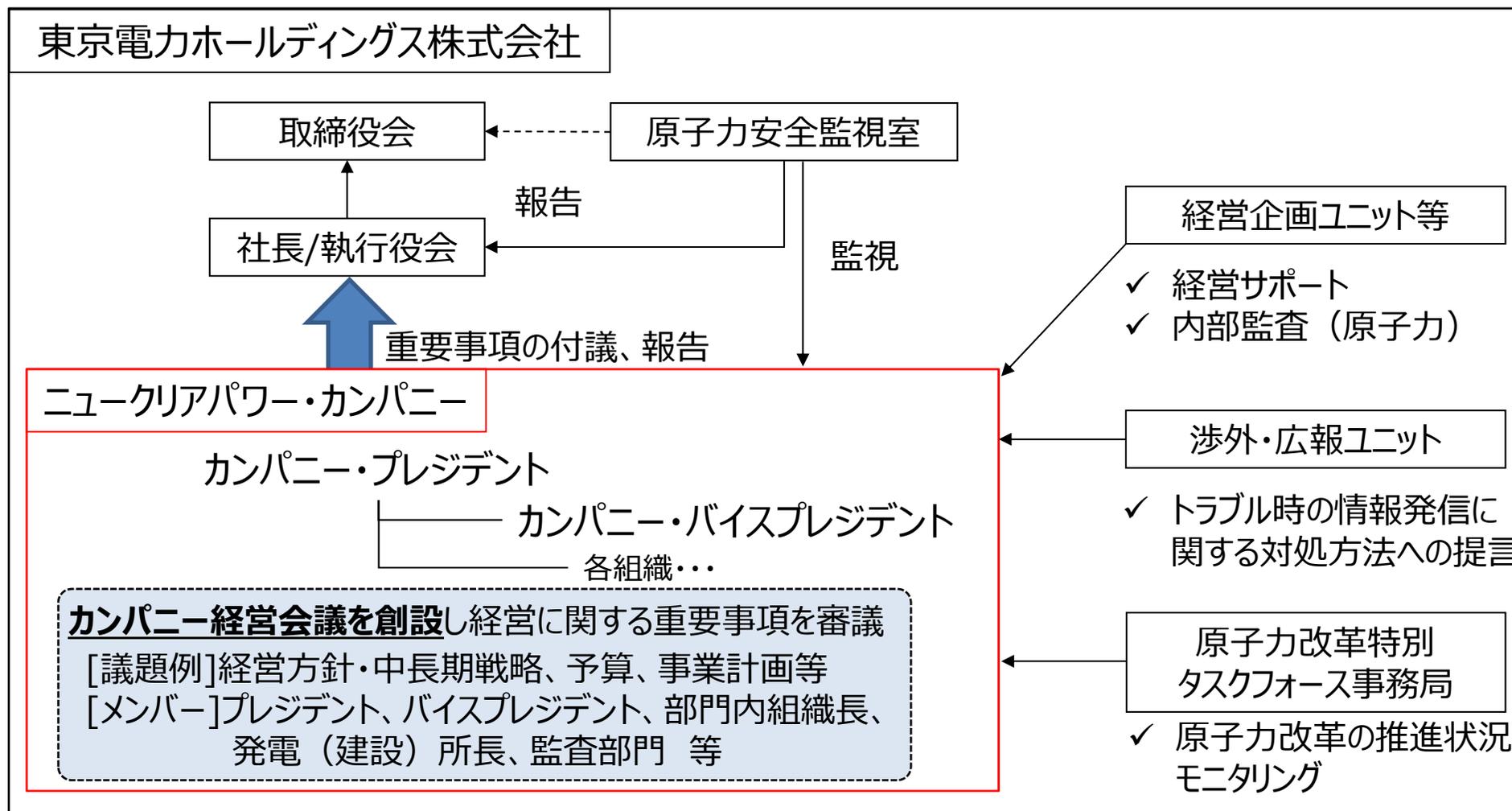
これにより

当社原子力事業の目指す姿

- 安全性を絶えず問い続ける企業文化を確立する
- 立地地域や社会の皆さまからご信頼いただける企業になる

(参考2) ニュークリアパワー・カンパニーの経営体制について

- 原子力事業における重要事項の審議を行うためのカンパニー経営層と部門内組織長等をメンバーとしたカンパニー経営会議を創設し、縦割りや閉鎖性を打破した意思決定体制を整え、迅速かつ多角的でより安全性を向上できる事業運営を実現
- カンパニー内における組織間の情報共有を図りつつ、適切な意思決定を実行



(参考3) 社長からの回答書(2017.8.25)の進捗状況について①

- 当社がお約束した事項について、しっかりと履行していく所存

回答書項目	進 捗 状 況
① 1F廃炉の着実な推進, 風評被害対策	<ul style="list-style-type: none">・ 2号炉原子炉建屋オペフロ内調査の開始・ 1, 2号炉間および3, 4号炉間の連通部の切り離しを達成・ フランジ型タンク内のSr処理水の浄化処理完了・ 「風評被害に対する行動計画」策定・ 福島県産品販売促進キャンペーン実施
② KK安全対策の資金確保	<ul style="list-style-type: none">・ 廃炉等積立金制度に基づき 1F廃炉資金を確保・ KK安全対策費用を確保
③ 安全性の最優先	<ul style="list-style-type: none">・ 品質保証の基本方針である「品質方針」に安全性を最優先する旨を明記し、それに従い業務を遂行
④ リスク低減努力の継続	<ul style="list-style-type: none">・ 国内外の運転経験情報・重大事故からの学びを継続・ リスク情報を活用した意思決定プロセスを構築中

※赤字は2018年5月30日原子力規制委員会への報告からの更新箇所

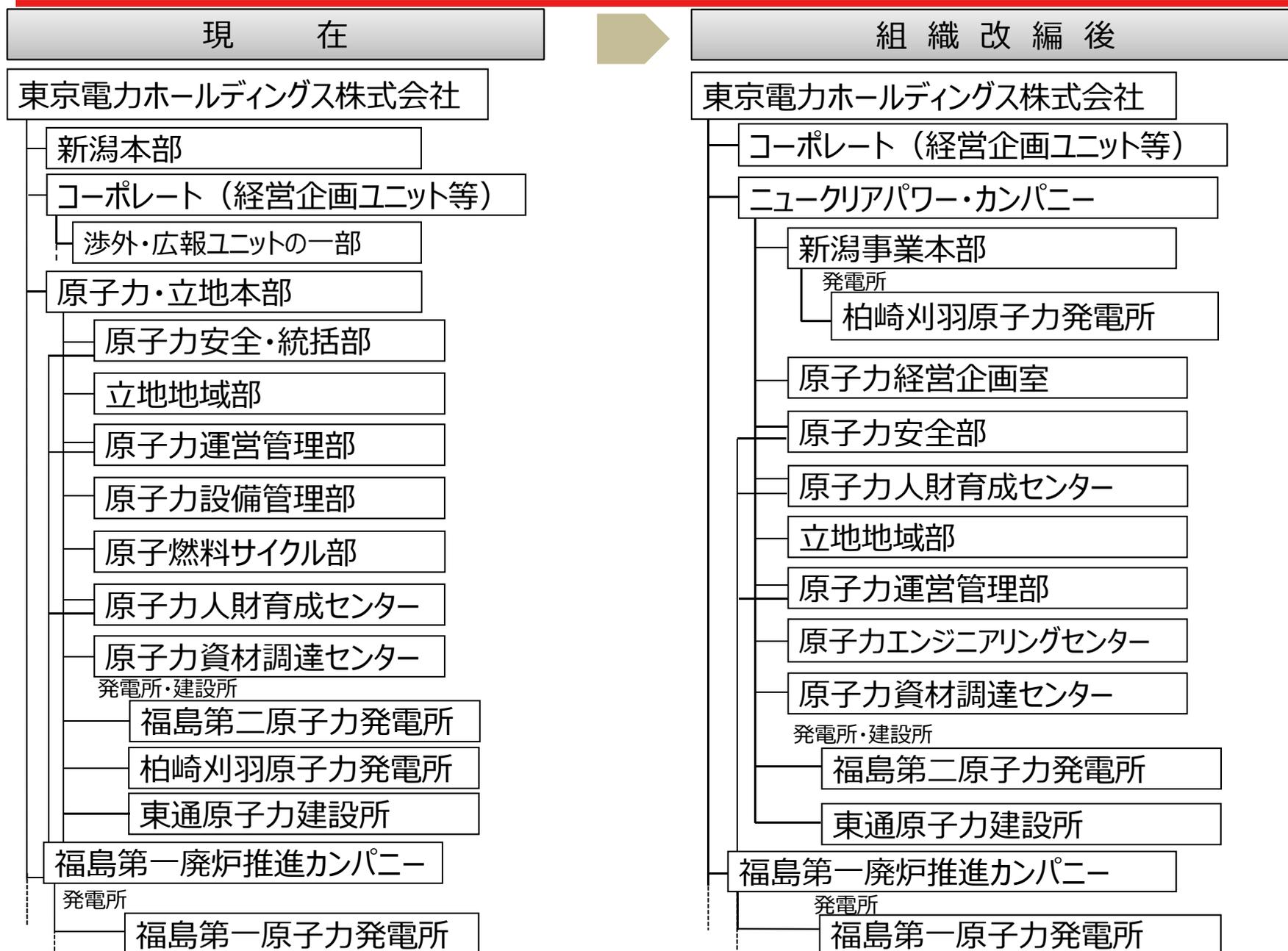
(参考3) 社長からの回答書(2017.8.25)の進捗状況について②

(続き)

回答書項目	進 捗 状 況
⑤安全性の継続的な向上	<ul style="list-style-type: none">・現場のリスクの気づきを募集する第8回「安全向上提案力強化コンペ」を実施・WANO, JANSI等からの学びや、原子力安全監視室等からの助言をもとに不断の改善を継続・原子力防災訓練の改善計画(2018.8.27)に従い、ツールや体制の整備、各要員の力量の確保、訓練の反復実施
⑥社内カンパニー化における社長の責任	<ul style="list-style-type: none">・社長の責任の所在は変更せず、組織の縦割りや閉鎖性を打破しガバナンス強化を目的とした、社内カンパニー化に関する保安規定変更を申請
⑦情報の一元的共有	<ul style="list-style-type: none">・本社幹部と現場幹部・職員、および協力企業との直接対話を継続実施・工認変更申請フェーズへの移行に伴い、設置変更許可審査のなかで改善した仕組みや一体感を継承

※赤字は2018年5月30日原子力規制委員会への報告からの更新箇所

(参考4) 組織改編後の組織図



組織改編後

