

# 第9回原子力保全改革検証委員会で いただいた意見への対応状況について

平成20年5月16日  
関西電力株式会社

## 第9回 原子力保全改革検証委員会で頂いた意見への対応状況

平成20年5月16日

基本行動方針等	意見	対応状況
H19重点課題 経営トップによる安全最優先の徹底 膝詰め対話、協力会社対話など現場との対話活動	安全最優先の徹底と現場との対話活動に関する本日の議論は非常に大切な議論であり、時間をとって、もう一度、議論しあってみることを考えたらどうか。	平成20年3月に、東京で、安全文化評価や安全最優先の明確化と浸透等のテーマについて各委員にご説明し、ご議論いただいた。
	安全最優先が経営計画で明確化され、膝詰め対話等でコミュニケーションが図られているが、安全最優先を現場で実現していくにあたって、迷うことがないように、趣旨をよく詰めて伝えることが大切である。	安全最優先については、膝詰め対話や日常のコミュニケーションを図ることを通じて、個別の事案に対して適切に対応している。今後とも現場が判断に迷うことのないよう、経営層が安全最優先の考え方を明確に示すとともに、コミュニケーションを十分に図りながら、発電所の運営に取り組んでいく。
	膝詰め対話の実施後のアンケートで、全体として90%以上が肯定的な評価をしているが、今後はこの数値が低下しないように維持していくことが重要である。	膝詰め対話の実施にあたっては、対話出席者から得られた意見を踏まえ、さらに活発、有意義な対話となるようトピックス的なテーマを選定するなど、実施方法を工夫しながら継続的に改善を図っていきたいと考えている。
	安全第一とか安全最優先という言葉の元は、USスチール社のモットーで、安全第一の次には品質第二、生産第三という言葉と並べてその組織の哲学をはっきりさせていたのだが、日本の企業は、その中の安全第一だけをもらってきたものである。安全最優先を現場に浸透させるには、現場が判断に迷わないように、優先順位を明確にして伝えていく事が大切である。	平成20年度関西電力グループ経営計画でも、引き続き「安全最優先の組織風土の醸成」「グループの総合力を発揮した迅速なお客さま価値の創造」「一人ひとりの成長を支えるしくみづくり」の3つのアクションプランを掲げ、取組みを推進していくこととしている。そのなかでも、特に、安全文化は当社グループの事業活動の根幹であり、「安全最優先」の事業活動を徹底し、事業経営の質を高めていくことこそが、「お客さま価値の創造」や「人づくり」のベースとなり、お客さまや地域のみならずからの信頼や当社グループの将来の成長につながるものであるということを確認している。こうした安全最優先の意識・行動が全ての職場に浸透・徹底していくよう、経営層からのメッセージ発信はもとより、社内外におけるコミュニケーションを着実に継続していくこととしている。
	これまでの協力会社との対話活動に対する取組みについて高く評価する。協力会社の方は対等なパートナーであると認識されているが、さらにもう一步前に進めるためには、発注者という強者意識を払拭し、発想を転換して、関電でできないことをやっていただいている方であるという認識を持つことを社員に伝え、協力会社の方に感謝の気持ちを持つことが重要である。	協力会社とのコミュニケーションの改善を図るべく、「コミュニケーションレベルアップ集」を作成し、社員に配布すると共に、職場懇談会等を通じて、皆で意識改善を図る活動を行っている。その中で立場の違いへの配慮やパートナーとしての認識の浸透を図っている。
	立場の違う人々による組織であっても活性化されている場合がある。形態は異なるが、他の業種において派遣社員だけだと正社員を上回るような力を発揮されているメーカー等の例もあるので、その方々のモラルアップや戦力化などについて研究すれば参考になるのではないか。	当社の保守管理は協力会社の方々に支えられているものと認識しており、「コミュニケーションレベルアップ集」の活用、改善提案制度、各種コミュニケーション活動を実施している。今後とも他社の事例も参考にしつつ、当社と協力会社の良好なパートナーシップの構築に取り組んでいく。
	協力会社の方が、ものを言いやすくするためには、作業する方の立場に立つという認識をもって、コミュニケーションしてほしい。	実際の協力会社の作業責任者の方々が、ものの言い易さの程度や改善策などについて、どのように考えているのかを調査し、その結果およびそれに基づき作成した「コミュニケーションレベルアップ集」を各職場に配布・活用することで、相手の立場や視点に立ったコミュニケーションを図るよう意識付けをしている。今後とも当社と協力会社のコミュニケーションが良好なものとなるよう取り組んでいく。
	協力会社へのアンケートの中で、関西電力に対する「ものを言いやすい雰囲気」について否定的な意見が多かったが、協力会社とスポーツ大会や懇親会等を行なうことで、ものを言いやすい雰囲気作りが出来ると思うので、そのような活動にも継続して取り組んでほしい。	協力会社の作業責任者クラスへの調査では、懇親会など仕事以外のコミュニケーションも重要であるとの声をいただいている。当社としても仕事以外のコミュニケーションが相互の関係を一層深めるものとして有効であると認識しており、発電所を挙げた定期検査後の懇親会や、各職場単位での交流などを心掛けており、今後ともこれらの活動を継続していく。

## 第9回 原子力保全改革検証委員会で頂いた意見への対応状況

平成20年5月16日

基本行動方針等	意見	対応状況
H19重点課題 経営トップによる安全最優先の徹底 膝詰め対話、協力会社対話など現場との対話活動	発電所では安全も安定供給も一つの行動によって実現していかなければならないので、関係者は細部についても的確に見れる虫の眼と俯瞰的な見方ができる鳥の眼を両方持つことが望まれる。現場での対話活動も活用して、そのような人材育成について留意してほしい。	膝詰め対話、トラブル防止のための4R(労働安全・ルール遵守・被ばく低減・漏えい防止)宣言等を通じて、上司は部下に重要な観点を付与し、部下は担当業務における基本動作、安全最優先の徹底に取り組んでいる。 また、今後の膝詰め対話では、対話責任者から社会や他社の動向を踏まえた当社の考えを積極的に語りかけて、現場第一線との思いを共有するように工夫していく。
	昔問題でなかったことが、最近社会的に問題となるケースが多い。協力会社との協業において、ソーシャル・センシティビティを高めていくことが大切である。協力会社へのアンケート結果においても、そのような背景にまで踏み込めば、対策との関係が明らかになり、実際に行動につなげる社員の受け止め方の差が少なくできるのではないか。	当社の発電所運営は、協力会社の方々なしでは成り立たないことから、今後とも良好なパートナーシップを継続することが重要である。そのためには従来の対応を継承するのではなく、社会の情勢の変化や協力会社のご意見をしっかりと受け止めて対応する必要があると考えている。当社でもCSR活動等進めているが、今一度現場レベルでの対応を確実なものとするため「コミュニケーションレベルアップ集」で一人一人に意識付けを行うと共に、職場で気付きあう活動を進めていく。
H19重点課題 法令遵守に係る現場第一線への支援策の充実	法令相談窓口の明確化等に関する取組みを社内標準化していく際に、業務プロセスとの結びつきを明確化して、担当者にわかりやすいものとするのが大切である。また、そうしておけば取組みの風化防止の一助となる。	社内標準の整備に当たっては、法令改正情報の業務への反映や工事立案時の法令適合性判断に係る業務フローを個々に整理し、業務毎にネットワークキーマンとの関わりが分かるよう工夫した。平成20年1月より本格運用しているが、今後、9月を目途に本格運用後における評価を実施し、必要に応じて改善を図ることとしている。その後は、社内標準に基づき、毎年フォローを行うこととしている。
H19重点課題 安全文化の再構築状況の指標によるモニタリング	安全文化の評価の活動にあたっては、原子力安全システム研究所とも連携を取って、良き先例となるよう取り組んでほしい。	原子力安全システム研究所については従来より、ヒューマンファクター分析、職場の風土調査などに取り組んでおり、安全文化の評価にあたっては、研究所とも連携し、これらの知見も活用していく。
	安全文化の評価の際、自己点検・評価では甘い評価となる可能性があるため、外部に冷静に判定してもらうことが必要である。	安全文化の評価にあたっては、協力会社のアンケート、膝詰め対話の意見、トラブル、労災の結果や分析などをインプット情報として活用するとともに、原子力安全システム研究所、日本原子力技術協会のアンケートやWANOピアレビュー、IAEAのOSARTなどの外部の評価も積極的に活用して、評価の客観性をできるだけ担保していく。
	安全文化評価の試行については、大変すばらしい取組みをされているように思う。安全文化は、大変長い時間スケールで測っていかなくてはならないので、そのあたり今後どのようにアプローチしていくのかということが大切である。	ご指摘のとおり、安全文化の再構築は永続的な取組みであり、安全文化が再構築されたかどうかという評価ではなく、安全文化の再構築を着実に進めていく、その枠組みが有効に機能しているかについて審議していただきたいと考えている。
	安全文化の評価の試行状況について、現在の取組みは、医療で言えば診断学をやるようしている段階で、今後治療までが自然にできるようになれば、安全文化が浸透した状態になったといえる。治療につなげていくためにデータを地道に積み上げていってほしい。	安全文化の評価は、現状の強みや弱みを抽出(診断)して改善(治療)につなげていくことを目的にしており、本年度の試行を踏まえ必要な改善を加え有効に機能させて行きたいと考えている。
	安全文化の評価の活動にあたっては、原子力安全システム研究所とも連携を取って、良き先例となるよう取り組んでほしい。	原子力安全システム研究所については従来より、ヒューマンファクター分析、職場の風土調査などに取り組んでおり、安全文化の評価にあたっては、研究所とも連携し、これらの知見も活用していく。

## 第9回 原子力保全改革検証委員会で頂いた意見への対応状況

平成20年5月16日

基本行動方針等	意見	対応状況
H19重点課題 安全文化の再構築状況の指標によるモニタリング	プラント安全の結果にも着目され、トラブルが分析されて傾向把握がなされている。このような分析を行う際には、手法を確立し、継続していくことが大切である。例えば、4M分析(Man、Machine、Media、Management)という方法もあるので、参考にさせていただければよい。	従来からトラブルの再発防止を徹底するために根本原因分析を行ってきたが、現在、改めて社内ルールの整備、要員の充実等を実施しているところである。今後、根本原因分析を実施していくにあたっては、ご意見も踏まえて、人、設備、管理等の観点も意識して分析を行うように留意していく。
	安全文化については、結果(アウトカム)に着目するよりも、組織・人の意識、行動を示すウォッチ指標に着目して評価し、必要な対策をとっていくものであると思う。そのためには、できれば、ウォッチ指標のデータを何段階かで定量評価して、関西電力の安全文化レベルやその経年変化を見られるようにしておくことも1つの考え方であると思う。	安全文化は組織・人の意識、行動姿勢の評価を、それに関連する活動の指標(watch指標)や取組状況を主体に行うが、トラブル、労災の結果(アウトカム)については発生件数ではなく、事象やその傾向から意識・行動に問題がなかったのかという分析も考慮し、改善につなげたいと考えている。なおご意見をいただいている定量評価については、今後とも継続して行う評価手法の改善の中で検討していきたい。
	安全文化を評価する際、自己点検・評価では甘い評価となる可能性があるため、外部に冷静に判定してもらうことが必要である。	安全文化の評価に当たっては、協力会社のアンケート、膝詰め対話の意見、トラブル、労災の結果や分析などをインプット情報として活用するとともに、INSS、日本原子力技術協会のアンケートやWANOピアレビュー、IAEAのOSARTなどの外部の評価も積極的に活用して、評価の客観性をできるだけ担保していく。
	安全文化を浸透させるには、協力会社の方にも関電の活動をよく理解してもらい、共有していく必要がある。	安全文化の醸成は当社だけでなく、協力会社の方々と一体になって取り組んでいくべきものと認識しており、当社の取組みについては安全衛生協議会、対話活動、全協力会社向発行物などのコミュニケーションを通じて共有し、意識レベルを合わせて取組みを進めていく。