

**前回面談時にご指摘頂いたコメントに対する回答**

**前回の面談等でご指摘頂いた以下の7項目に関し、本日まで説明させて頂く。**

- (1) PG/PJの組織化により強化されるポイントについて、具体的に説明すること
- (2) PMOおよび廃炉安全・品質室の設置により強化されるポイントについて、具体的に説明すること。また、PMO長、安品室長の役割と権限について説明すること
- (3) 組織改編による主な想定リスクとその対応について、具体的に説明すること
- (4) 今回の実施計画変更において、新旧組織間で職務の移管漏れがないことをどのように確認したか、説明すること
- (5) 実施計画の「第5条 保安に関する職務」において、「廃炉安全・品質室」の記載がない理由を説明すること
- (6) 実施計画の「第5条 保安に関する職務」において、プロジェクトマネジメント室の職務のうち、「廃炉全体の工程管理」の内容について説明すること
- (7) 実施計画の「第5条 保安に関する職務」において、2項(5)～(9)の記載について“プログラム部”ではなく“プログラム部長”として記載している理由について説明すること

**その他、以下について1点誤記訂正させて頂きたく、その内容についてご説明させて頂く。**

- (8) 「第5条 保安に関する職務」における「(28) 1～6号機械設備グループ」の職務

---

<本資料における用語解説>

廃炉C：福島第一廃炉推進カンパニー

安品室：廃炉安全・品質室

PMO：プロジェクトマネジメント室

PG/PJ：プログラム/プロジェクト

PG部/PJ-Gr：プログラム部/プロジェクトグループ

PGM/PJM：プログラママネージャー、プロジェクトマネージャー

PG部長/PJ-GM：プログラム部長/プロジェクトGM

**(1) PG/PJの組織化により強化されるポイントについて、具体的に説明すること**

廃炉Cでは、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、中長期に亘る廃炉作業を着実かつ迅速に進めていくため、体制面における課題も見えてきている状況にある。

現在の廃炉Cでは、PG/PJ組織あるいはそれを束ねるPGM/PJMが実施計画において規定されていない組織・職位となっており、また、これによって社内規定上でもPGM/PJMには十分な権限・責任が付与されておらず、いわば仮想的な組織となっている。一方で、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となってきており、この仮想的な組織を中心としたPG/PJ活動が増えてきている状況にある。

こうした変遷にある中、保安に関する責任を持つ部長・GMと、PG/PJ全般の推進役となっているPGM/PJMとの間で、PG/PJの工程、予算、そしてリスク管理の観点で歪みが生じ、責任の所在が曖昧になってしまうという課題が存在している。

今回の組織改編では、こうした歪みを解消するため、①PG/PJを組織化し、当該組織の長としてPG部長/PJ-GMを設置、これら組織・職位の権限・責任を実施計画等で明確にすることとし、工程、予算、リスク管理等、プロジェクトの計画及び管理に関する事項について、PG部/PJ-Grの職務とした。

今後、PG部長/PJ-GMは各種会議体の正式な主査/委員となることや、各種プロセスにおいて承認/審査を行うことが可能となり、単一の管理者の元でPG/PJが推進され、これによってPG/PJの保安に関する業務の権限・責任もPG部長/PJ-GMに一元化されることとなる。

①第5条2.(5)~(9)に記載

**(2) PMO および廃炉安全・品質室の設置により強化されるポイントについて、具体的に説明すること。また、PMO 長、安品室長の役割と権限について説明すること**

PJ マネジメント面について、現行の組織では、ヒト・カネ・工程の監督／執行に関する機能が複数の組織に分散し、結果として課題の早期な把握と対処等、十分に PJ マネジメント機能を発揮できない体制となっていた。

このため、今回の組織改編ではヒト・カネ・工程に関する組織の役割を再整理し、監督に関する機能を PMO に、また、執行に関する機能を 1F に配置することで、廃炉 C 全体の PJ マネジメント能力を向上させることとした。

PMO では、廃炉プロジェクトの実行に関する監督・支援として、②廃炉 C 内各組織における要員ニーズの調査、要員の配置、配置後の過不足状況のモニタリング、③中長期対策の計画策定に係る各組織への支援および各対策の進捗状況のモニタリング、④実施計画の策定および見直しに関する各組織の支援、⑤ラインも含めた廃炉 C 全体の工程管理、工程管理ツールの整備等を行うこととしている。

また、安全・品質面においては、1F3号燃料取扱機のトラブル事例で見られるように、安全・品質に係る部門横断的なチェックの仕組みや品質管理のための基盤整備が不十分であったことなどが課題として認識された。

このため今回の組織改編では、現行の 1F 技術・品質安全部をベースに新たにこれらの課題の解消を担う業務を付加し、廃炉安全・品質室として設置することとした。この廃炉安全・品質室は、1F 所長の配下から 1F 所長と同等の立場の組織（本社組織）とすることで、1F 所長に対して監督・支援が行える構成とした。また、本社組織として設置することで、廃炉安全・品質室は 1F のみならず、調達や広報等を担う本社組織も含めた監督・支援を行っていくこととなり、廃炉 C 全体の安全・品質を向上させていくことができるものと考えている。

廃炉安全・品質室では、⑥保安委員会の運営や実施計画に関する各組織の支援、⑦原子炉安全解析やリスク管理、⑧不適合情報の蓄積、分析・評価、⑨品質強化に向けた方針・計画策定および進捗管理、⑩規程・マニュアル類の管理、マネジメントレビューの実施、⑪品質保証・品質管理のための整備、⑫検査取りまとめ、検査通じた各組織への安全向上の取り組み指導等を行うこととしている。

②第 5 条(5)「要員の計画及び管理」として記載

③第 5 条(5)「中長期対策の計画策定及び総括管理」として記載

④第 5 条(5)「実施計画の策定及び見直し」として記載

⑤第 5 条(5)「廃炉全体の工程管理」として記載

⑥第 5 条(6)「保安管理」として記載

⑦第 5 条(6)「原子炉安全の総括」として記載

⑧第 5 条(7)「不適合管理」として記載

⑨第 5 条(7)「改善活動全般」として記載

⑩第 5 条(8)「品質保証体系の総括」として記載

⑪第 5 条(8)「品質管理のための基盤の整備」として記載

⑫第 5 条(8)「原子力保安検査」として記載

<参考> 1F3号燃料取扱機のトラブル事象を例に、今回の組織改編により強化されるポイントを以下記載する。

#### 【問題点①】

購入物品（電気品）に対する曖昧な仕様、不明瞭な要求事項により電気品の不具合事象の発生

#### 【問題点①の背景要因とその対応】

背景要因として、当時の体制が機械部門中心で、電気部門の要員が十分にアサインされていなかったということが挙げられる。これは、廃炉作業が部門横断的なプロジェクト要素を多く含んだものであったにも関わらず、旧来の部門別組織で対応していたことが起因したものであった。

今後は、**PG/PJを組織化**して、必要な部門の要員を予め配属した体制を構築し対応することにより、要員のアサイン不足を解消し、同様の事象の再発防止を図っていく。また、新たに**廃炉安全・品質室を設置し、<sup>⑬</sup>業務のステップごとに安全や品質に関するリスク評価などを部門横断的にチェックする仕組みを構築し、執行側に定着させるよう監督・助言していくこと**で、同様の事象の再発防止を図っていく。

⑬第5条(6)「原子炉安全の総括（安全評価、リスク管理を含む）」、  
第5条(7)「不適合管理及び改善活動全般に関する業務」として記載

#### 【問題点②】

工程が全体最適とならず、タイムロスが発生

#### 【問題点②の背景要因とその対応】

背景要因として、これまでは単一のPJに対して複数の部長/GMが複雑に時系列的に関与する形となっていたことが挙げられる。これは、保安に関する責任・権限を持つ部長・GMと、一方で、保安に関する責任・権限を持たず、PG/PJ全般の推進役であるPGM/PJMとの間で、PG/PJの工程・予算・リスク管理に関する責任・権限の所在が曖昧になっていたことに起因するものであった。

今後は、**PG/PJを組織化**し、1つのPG/PJに対し、単一のPG部長/PJ-GMを割り当てる体制とすることにより、責任・権限の所在をPG/PJの執行体制に合致させ、全体工程の最適化を図りながら廃炉作業を進めていくことが可能となる。また、今回新たに**PMOを設置**することにより、**⑭各PG/PJの進捗状況に加え、PG間やPG/ライン間の状況も俯瞰的に把握した上で、廃炉C全体としての最適なリソース配分を行うこととし、常に廃炉全体の推進力を最大化するよう執行側の支援を行い、同様の事象の再発防止を図っていく。**

⑭第5条(5)として記載

【問題点③】

予備品・図面類の不十分な配備により工程遅延が発生

【問題点③の背景要因とその対応】

背景要因として、リスクの予見に関する組織が不十分という点があった。これは、PJの全体管理を行う責任者が不明確となり、PJ全体工程に対するリカバリー策の検討・調整が十分に図られなかったこと、また、品質管理のための基盤整備が不十分であったことなどに起因するものと考えている。

今後は、**PG/PJを組織化**することでPG/PJの全体工程管理を行う責任者を明確にし、遅れに対する事前手当や早期対処を実現するとともに、**廃炉安全・品質室を設置**して、⑮重要調達品の選定支援などのリカバリー策の検討について監督・助言を行っていくことで、同様の事象の再発防止を図っていく。

⑮第5条(6)「リスク管理」、  
第5条(8)「品質管理のための基盤の整備」として記載

**(3) 組織改編による主な想定リスクとその対応について、具体的に説明すること**

想定リスク：業務の移管漏れや引継不足が生じる可能性

リスクへの対応：今回は特例として通常より早期に異動発令を行うことで、十分な引継期間を設けることとする。また、引継漏れが生じないよう、引継のルール徹底を行い、あらかじめ業務分掌の新旧比較表にて整理することとする。

想定リスク：業務量と人財配置数のミスマッチが生じる可能性

リスクへの対応：PJM 等が四半期毎の業務量の予想を行い、各 PJ 等の業務量を事前分析。これを廃炉 C 全体で取り纏めることなどにより人財配置を行っていくとともに、組織改編後も人財の過不足状況について定期的にモニタリングし、適宜再配置を実施する。また、人財強化が必要と判断された場合には、速やかに廃炉 C 内再配置の他、社内他部門からの配置、社外人財活用の取り組みを進める。

**(4) 今回の実施計画変更において、新旧組織間で職務の移管漏れがないことをどのように確認したか、説明すること**

今回申請した実施計画変更について、以下の通り確認作業を実施し、組織改編前後において職務の移管漏れのないことを確認している。

- ① 実施計画第三章第 5 条について、現行の記載内容を確認
- ② ①について、職務要素を分解（当該組織または職位が持つ職務について、対象設備・業務内容毎に細かく分解）
- ③ ②で整理した職務要素について、それぞれの移管先を整理  
（すべての職務要素がいずれかの組織に移管されていることを確認）
- ④ ③の内容を基に、新たな主語（組織／職位）で条文を再整理

**(5) 実施計画の「第5条 保安に関する職務」において、「廃炉安全・品質室」の記載がない理由を説明すること**

第5条の記載にあたっては、第4条で示す最小単位の組織を基に記載することとしており、第4条については、発電所の保安に関する組織を明確にすることを目的に、必要十分な程度まで展開して記載することとしている。これにより、概ね本社組織は部・室・センター単位、発電所組織はグループ単位として記載する形となっているものの、今回設置する廃炉安全・品質室内の各グループは、保安上重要な職務を担うグループとなるため、第4条ではグループ単位で記載することとし、これを基に第5条でもグループ単位で記載することとした。

なお、第5条の記載にあたっては、

- ①室レベルで記載
- ②グループレベルで記載
- ③室・グループの両方を記載

の3パターンの記載方法を検討したが、以下の理由により②が最適と判断し、室単位では記載せず、グループ単位で記載することとした。

- ①⇒室レベルで記載した場合には、条文の記載が「廃炉安全・品質室」レベルとなり、保安上重要な職務を担う責任箇所が不明確となってしまうこと
- ③⇒室の職務は、3グループの職務を束ねたものであり、室とグループを両方記載した場合、業務を2箇所を実施するように読めてしまい、責任箇所が不明確となってしまうこと

**(6) 実施計画の「第5条 保安に関する職務」において、プロジェクトマネジメント室の職務のうち、「廃炉全体の工程管理」の内容について説明すること**

PG/PJに関する工程管理に限らず、ラインも含めた廃炉C全体の工程管理や、そのための工程管理ツールの整備に関する業務等を示している。なお、各PG/PJやラインが行う工事・作業に関する短中期の工程管理については各PG部/各センターの職務としており、PMOではこれら全体の工程管理や、より中長期的な廃炉全体の工程管理を行うこととしている。

**(7) 実施計画の「第5条 保安に関する職務」において、2項(5)～(9)の記載について“プログラム部”ではなく“プログラム部長”として記載している理由について説明すること**

第5条2項については、“組織の職務”としての記載をすべきであることから、当該項において“プログラム部長”と記載している箇所については“プログラム部”として記載を見直させて頂くこととしたい。

**(8)「第5条 保安に関する職務」における「(28) 1～6号機械設備グループ」の職務**

「(28) 1～6号機械設備グループ」の職務のうち、誤記があったため以下の通り訂正したい。

(訂正前) また、1～4号炉に係る安全確保設備等のうち、原子炉圧力容器・格納容器注水設備(消防車) 並びに使用済燃料プール設備(消防車及びコンクリートポンプ車) の運用、5号炉及び6号炉に係る原子炉施設のうち、5・6号炉冷却用並びに使用済燃料プール用消防車の運用及び保守管理に関する業務を行う。

↓

(訂正後) また、1～4号炉に係る安全確保設備等のうち、原子炉圧力容器・格納容器注水設備(消防車) 及び使用済燃料プール設備(消防車及びコンクリートポンプ車) 並びに5号炉及び6号炉に係る原子炉施設のうち、5・6号炉冷却用及び使用済燃料プール用消防車の運用及び保守管理に関する業務を行う。

(訂正理由) 上記のうち、“の運用”の部分の記載は不要であり、当該箇所を削除するとともに、これに伴い全体的に接続詞を修正

以上