

福島第一廃炉推進カンパニーの 組織改編後の状況について

2020年9月14日

東京電力ホールディングス株式会社

(1)2020年4月の組織改編について

以下は、監視・評価検討会（2019/10/21）にてご説明した内容の再掲

【改編目的】

- 運転・保守系から建設系のプロジェクト的な業務が中心に
- 発電所運営の延長であった組織を、プロジェクト運営に適した「**プロジェクト遂行型組織**」に改編
- この改編により「**プロジェクトマネジメント機能**」や「**安全・品質面**」の強化を実現

【新組織の概要】

- **仮想的であったPG/PJを組織化**
 - PGM/PJMの責任と権限を明確化
- **監督機関と執行機関を整理**
 - PMOと安品室を設置、1F執行業務の監督・支援を強化

PG/PJ：プログラム/プロジェクトの略

PG：複数のPJを組み合わせた統合的な活動

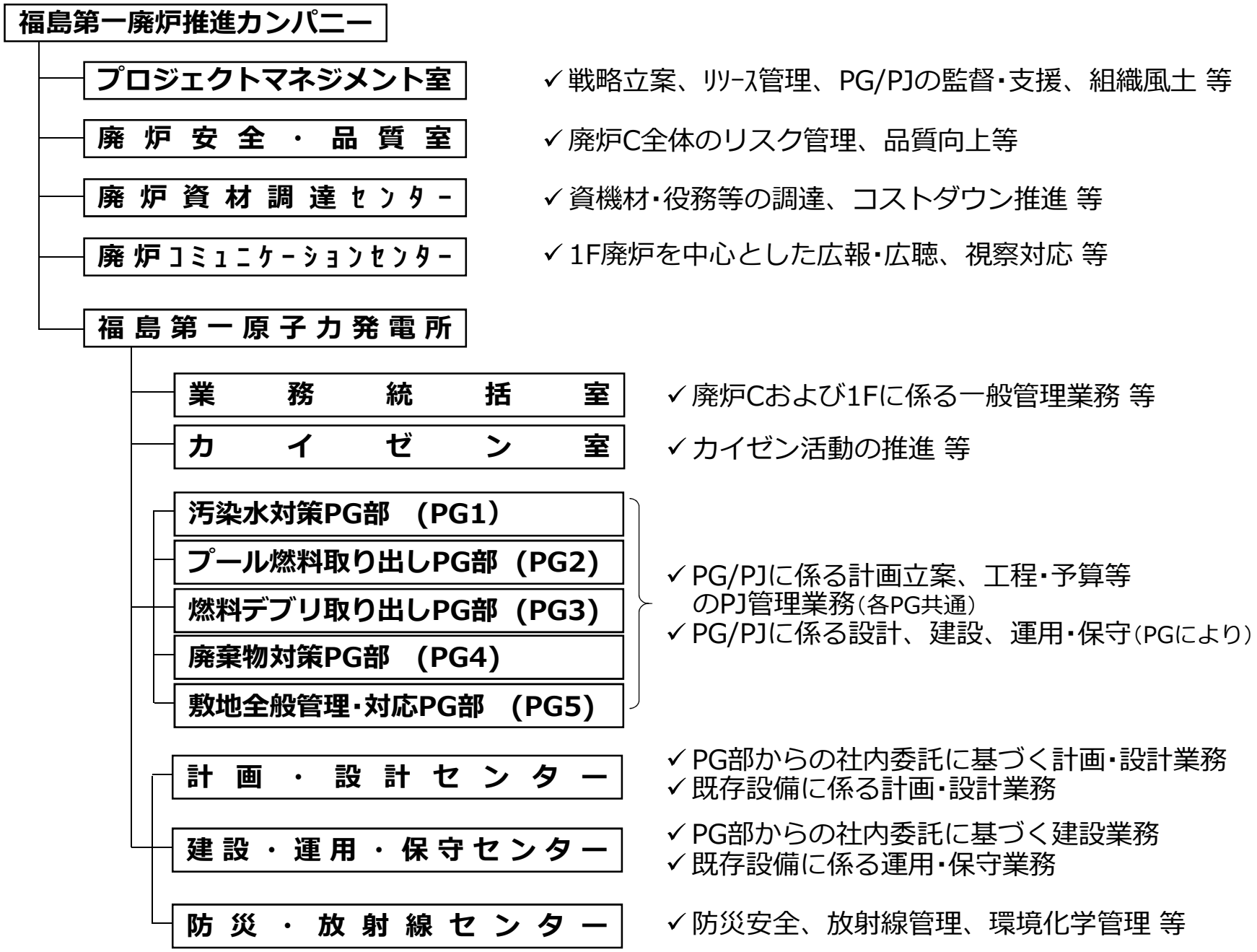
PJ：特定の成果を生み出すために、時間と資源をかけて行う一連の作業

PGM：プログラムマネージャー（プログラムの遂行責任者）

PJM：プロジェクトマネージャー（プロジェクトの遂行責任者）

PMO：プロジェクトマネジメント室の略

安品室：廃炉安全・品質室の略



(2)-1 組織改編時の要員配置について

3

以下は、原子力規制委員会（2020/1/16）、監視・評価検討会（2020/2/17）にてご説明した内容の再掲

■ 諸課題の解決のために、現場／現物の観点をもとに、組織改編に合わせて、東京から1Fへ要員をシフト

※要員数については、組織改編時（2020/4）の実績にて記載

課題：作業リスクの想定が不十分、防災安全・火災防護に係る対応が不十分

- 安品室(福島所在) に東京から7名を配属
- 1Fにおける現場オブザーベーション能力向上の支援体制を整備

課題：放射線管理部門が現場細部に目が届いていない

- 放射線管理に係る要員8名を東京から1Fへシフト
- 全体管理を担う 防災・放射線C の要員水準は維持
- P G部にも当該部門の要員を配置し、P Jに直結した被ばく管理や環境改善をP G部が自ら行う

■ 組織改編前後の1 F 勤務者数

2020/3 1,073名 → 2020/4 1,140名 (増67名)

✓ 組織改編に合わせた要員シフト 71名を含む

■ 2020年の1 F 要員強化

- 2020年新入社員 41名 (9月より1 F 配置)
- 専門人財の確保状況 6名 (2020年8月末 実績)
 - ・ 安全・品質分野 2名
 - ・ 放射線管理・分析分野 4名

※ カンパニー全体の退職者数 14名 (2020年 4~7月末)

■ 人財確保以外の専門分野強化策

➤ 社外専門人財との合同検討体制の設置

- ・ 非密封のα核種対応が廃炉成功の重要な鍵にもかかわらず、当社には取り扱った経験がなく、専門人財の確保が急務
- ・ そこで、専門知識を有する企業との合同による検討体制を組み、技術情報・知見を収集したハンドブックやガイドの作成を目指すとともに、課題整理や対応シナリオの検討を開始

(3) 改編直後に実施した課題確認について

5

2020年5月に全組織長（14名）に対して、

- ・ 組織改編や仕組み見直しの「**狙いを明らかに阻害している要因**」
- ・ 組織改編等により生じた「**想定外の重大課題**（法令違反など）」

が生じていないか、**アンケートを実施**

(参考) アンケート項目

- Q1 今回の改編等で「PJマネジメント機能の強化」を図ったが、これを阻害する課題が生じていないか、あれば、現在の対処状況と合わせて回答せよ
- Q2 今回の改編等で「安全・品質面の管理機能の強化」を図ったが、これを阻害する課題が生じていないか、あれば、現在の対処状況と合わせて回答せよ
- Q3 今回の改編等で「リスク管理能力の向上」を図ったが、これを阻害する課題が生じていないか、あれば、現在の対処状況と合わせて回答せよ
- Q4 業務量と要員数に過大な偏重が生じていないか

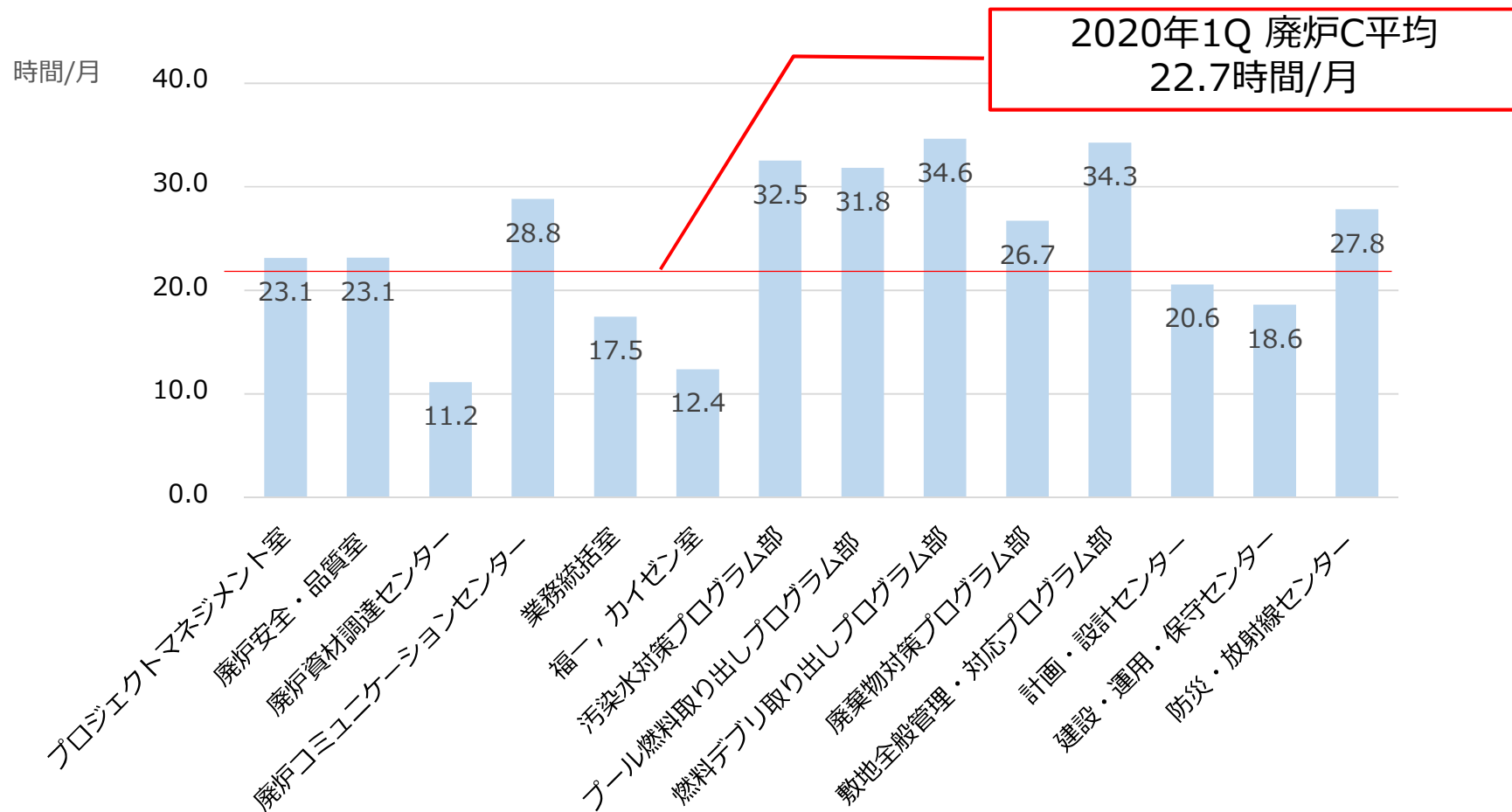
アンケート結果

- 今回の組織改編において、**重大な阻害要因や課題は生じてない**ことを確認
- 但し、コロナの影響により在宅勤務を拡大するなど、業務プロセスが通常とは異なる状況が続くので、今後も注意深く状況把握を継続していく

(3) 改編直後に実施した課題確認について

2020年1Qの「一人あたり1ヶ月の平均時間外労働」

- 組織間で極端なアンバランスが生じていない（傾向が前年度同様）であることを確認

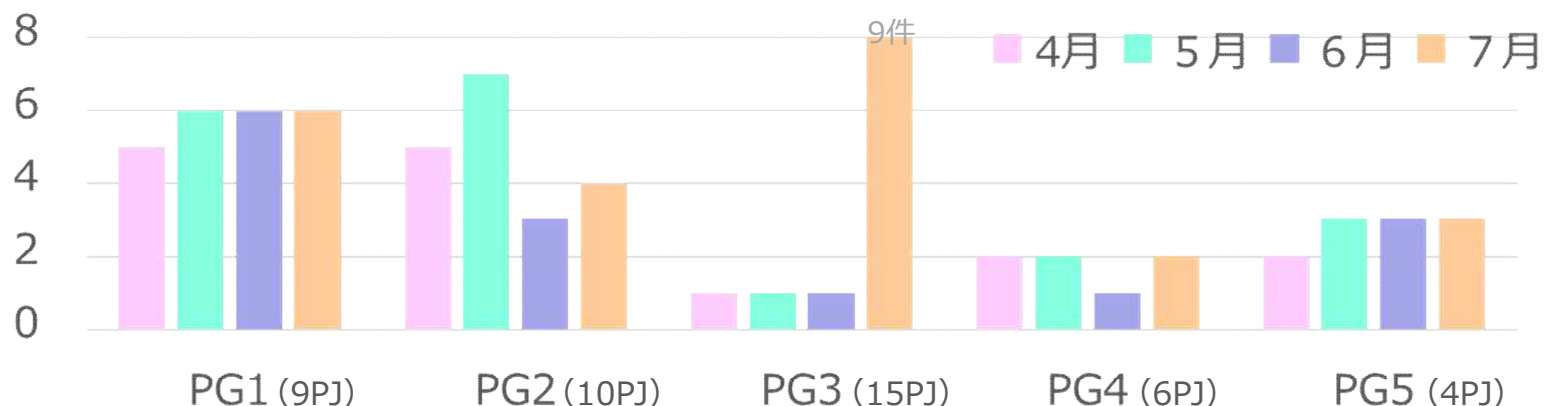


(参考) 2020年1Q 5 PG部平均：32.5時間/月、 2019年1Q プロジェクト計画部：30.7時間/月

PG/PJの課題共有がタイムリーに

月次定例会議において、PGM/PJMが自らの権限を逸脱しかなない**工程遅延や予算乖離、要員過不足に係るリスク要素が上層部に適宜共有**されている

■ 共有実績（リスク発出 及び その進捗 を報告したPJ数）



■ 要員調整に係る状況

各PG/PJ、3センターからの要望を踏まえつつ、業務マネジメント状況を確認した上で、10月に配置リバランスを計画

- PGM/PJMの責任と権限の範囲が明確になったため、課題に対する曖昧な対応（他者転嫁、先送りなど）がなくなり、重篤化させないPDCAが回り始めている

PG/PJを横断する課題への対処

- 複数のプロジェクトを横断する課題については、当事者間では対応方針や役割分担について協議に難航したケースがあったが、PMOが積極的に関与して調整を完了
- 更に、PMOは、本事例を一過性の対応とはせず、横断課題の対応状況が月次定例会議の場で上層部に共有されるよう仕組みを構築

<実例>

3号変圧器撤去

- PG4 PCB絶縁油対策
- PG3 変圧器撤去工事
- PG2 他工事との干渉
- PG5 他工事との干渉

PMOが仕切り、進捗を報告

- 課題の整理（調整のGOAL）
→各PGが合意する目標工程を策定
 - ✓ 検討リーダーの指名
 - ✓ 検討メンバーの招集
 - ✓ 検討体の運営

➤ PMOが支援機関として機能した実例の一つ

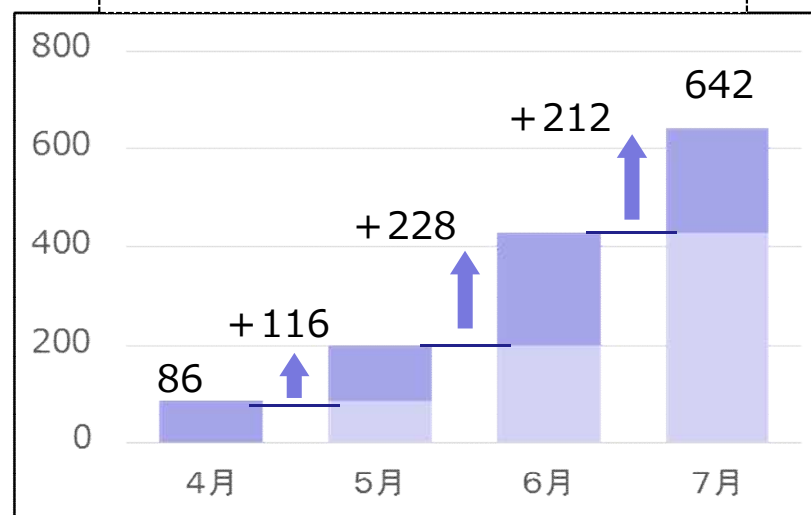
(4)-3 改編後から現在までに確認された効果

安品室の「現場管理強化による業務品質向上」を目指した活動開始

- 現場を重視した発電所の取り組みを監督・支援する特別チーム（通称「三現チーム」）を室内に設置し、活動開始
 - 発電所14組織の業務計画をレビュー
現場出向やMO、CR起票を目標に掲げるなど、
現場／現物を意識した業務計画となっているかをチェック
 - 品質不適合に課題を抱える組織に対する個別の意見交換を実施
各組織の特徴に応じた有効と思われる施策の具体的助言
 - 現場MOの実施

- CR起票数が増加するなど、効果の表れも確認
- 協力企業による再発防止の取り組み状況の確認と助言を開始
- 改編当初、CRの中に不適合にすべき案件が含まれる等、仕分けの審議判断に課題があった（次頁）

CR起票数 (2020/4-2020/7)



MO：業務や現場の状況を一定時間観察して助言することにより、現場の改善に繋げる活動のこと
CR：気づき、良好事例、ヒヤリハット、要望推奨など、現場の改善に繋がる事項を起票するレポートのこと

- 本来、不適合とすべき事案が、そのままCRとして処理されるケースもあったため、勉強会やガイド見直しを図り、状況が改善

- 三現チームの活動に加え、MOの質の向上を目指す活動も開始

MO中核者の育成を含むMO活動の促進

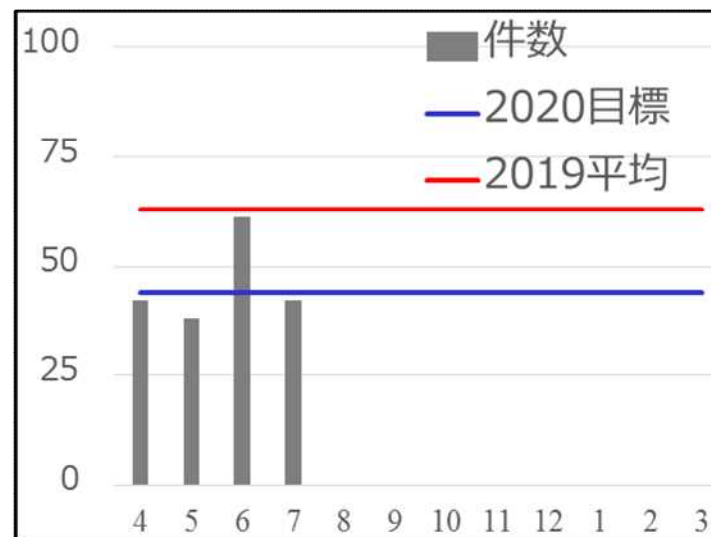
- 中核者の選定ほぼ完了
- 指導者レベルへの育成に取り組む

- 更に、現場環境の改善を進めるべく

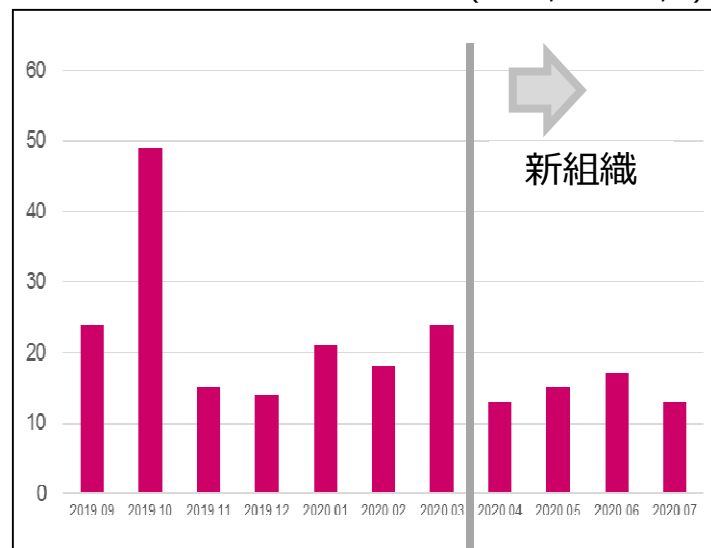
仮置き・一時集積の適正化に向けたWGの設置

- 総点検の実施、ルール改善の促進
- 検査官の指摘件数には減少傾向が現れ始めているが、一時的ではなく定着させることが重要

不適合件数



検査官指摘件数 (2019/9-2020/7)



現場／現物の観点による要員シフトの効果

- 現場出向機会の創出

新型コロナウイルス流行の影響を受け、在宅勤務の割合が増加した5月は昨年度より減少したものの、出向機会は着実に増加傾向にある

現場入退域回数（平日平均）より

単位：人/日

	4月	5月	6月	7月
2019年度	224	228	223	243
2020年度	244	214	290	287
比較	<u>+ 20</u>	- 14	<u>+ 67</u>	<u>+ 44</u>

- 現場に足を運び、三現チームの活動等などによってCR起票が増え、現場の環境改善が着実に進んでいくことが重要
- この流れのきっかけとして、良い兆候が確認された

(4)-5 改編後から現在までに確認された効果

12

【PMOの新たな取り組み】 職場実態調査とカウンセリング

組織改編後の 職場の満足度、生産性確認、課題改善による働きがい向上を目指して、新たな取り組みを6月より開始

仕事量・仕事の効率性・仕事のやりがいなどに関する **職場状況調査**（アンケート）を実施

ミドル人材※による調査結果に対する **カウンセリング**（状況の聞き取りや助言）を実施
⇒ 課題を特定し解決のための打ち手を見つける

※現場経験もあり、経営層の考えも理解する 中堅層管理職

- ✓ カウンセリングは好評
- ✓ カウンセリングを受けたグループは翌月の調査結果の改善が顕著

- 現場の声を分析すると、課題であった人手不足の背景には、
- **上司のマネジメントに係る課題**
 - ・ 特定のチームやメンバーへの業務集中が負担感や不満へ
⇒ 人的リソースをフル活用できていない
 - **コミュニケーション上の課題**
 - ・ 上司が会議等で不在なことが多く、相談できず業務停滞
 - ・ 組織間での業務調整の不十分により手戻り等が発生
- という**単なる人手不足の問題ではない要因**が見えてきた

- 組織改編からおよそ半年が経過するが、組織改編を起因とする重大な課題は生じていない
- P G / P J の責任のある対応の始まりや、P M O や安品室の機動的な支援が見られるなど、組織改編の当初目的は概ね達成していると評価
- 1 F の要員強化としては、今後人も人財確保や社外機関との連携強化を続けていくとともに、現場管理能力の強化を図り、業務品質の向上を推し進めていく
- 一方、現場には単純な人手不足とは異なる課題も見えつつあるため、現場実態調査とカウンセリングを一定期間行い、真因を捉えた対策に繋げていく
- なお、組織間や担当者間のコミュニケーション不足によりトラブル至る事例（例：大型機器メンテナンス建屋における休憩所サーベイ未実施など）が見受けられており、各 P G 部、3センター、そして安品室が連携して対策を講じていく