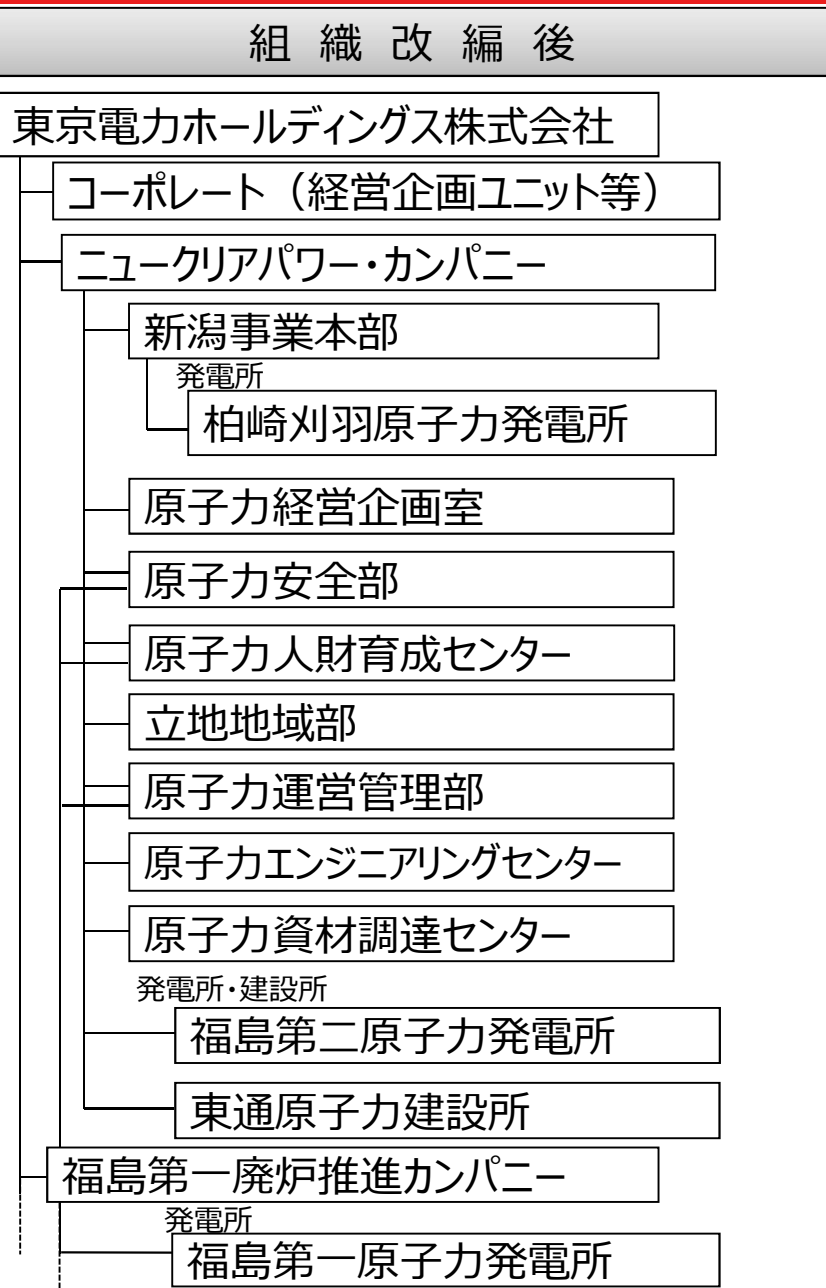
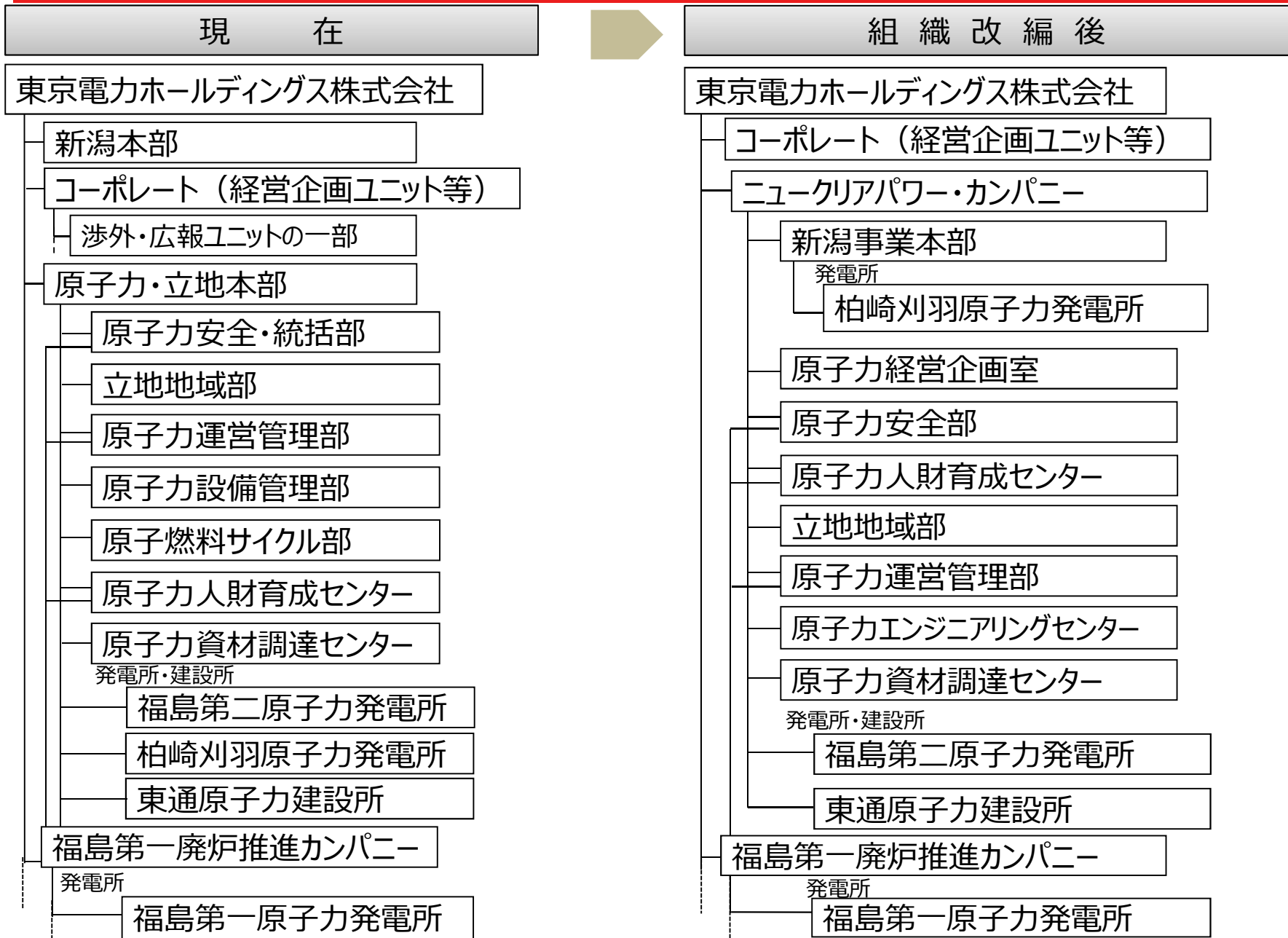


# 原子力社内カンパニー化等の 組織改編について

---

2018年11月29日  
東京電力ホールディングス株式会社

# 組織改編後の組織図



# 1. 社内カンパニー化の意義・目的について①

## 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

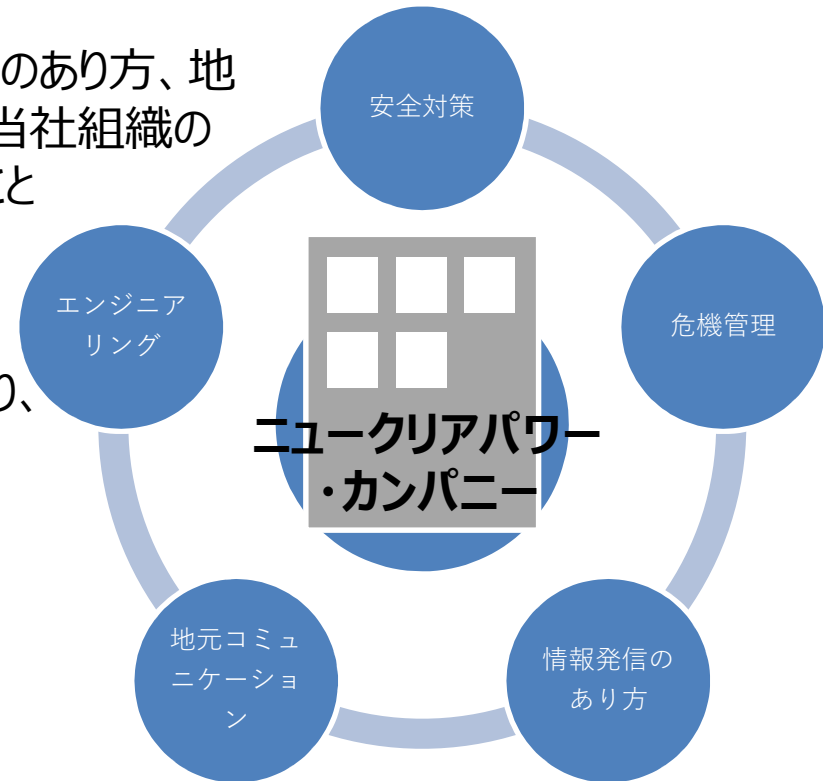
- 安全対策、エンジニアリング、危機管理、情報発信のあり方、地元とのコミュニケーションなど様々な課題に対応する当社組織の閉鎖性を打破し、主体的な事業運営を実現すること

## 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



## 1. 社内カンパニー化の意義・目的について②

### 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

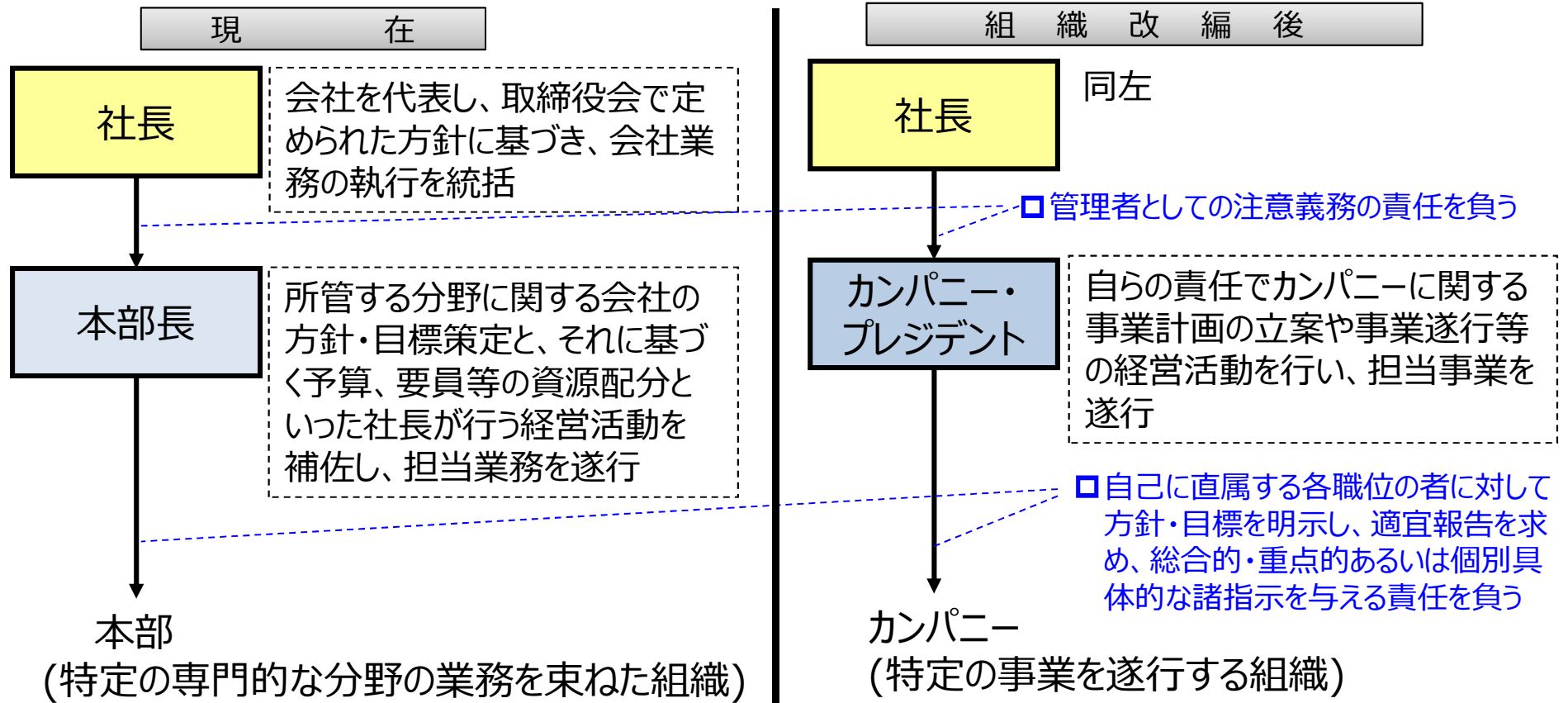
- 安全性を絶えず問い続ける企業文化を確立する
- 立地地域や社会の皆さまからご信頼いただける企業になる

## 2. 本部長とカンパニー・プレジデントの役割の違いについて

方策1：職務の見直し

4

- 「職制および職務権限規程」において、各職位の職務権限および責任を規定



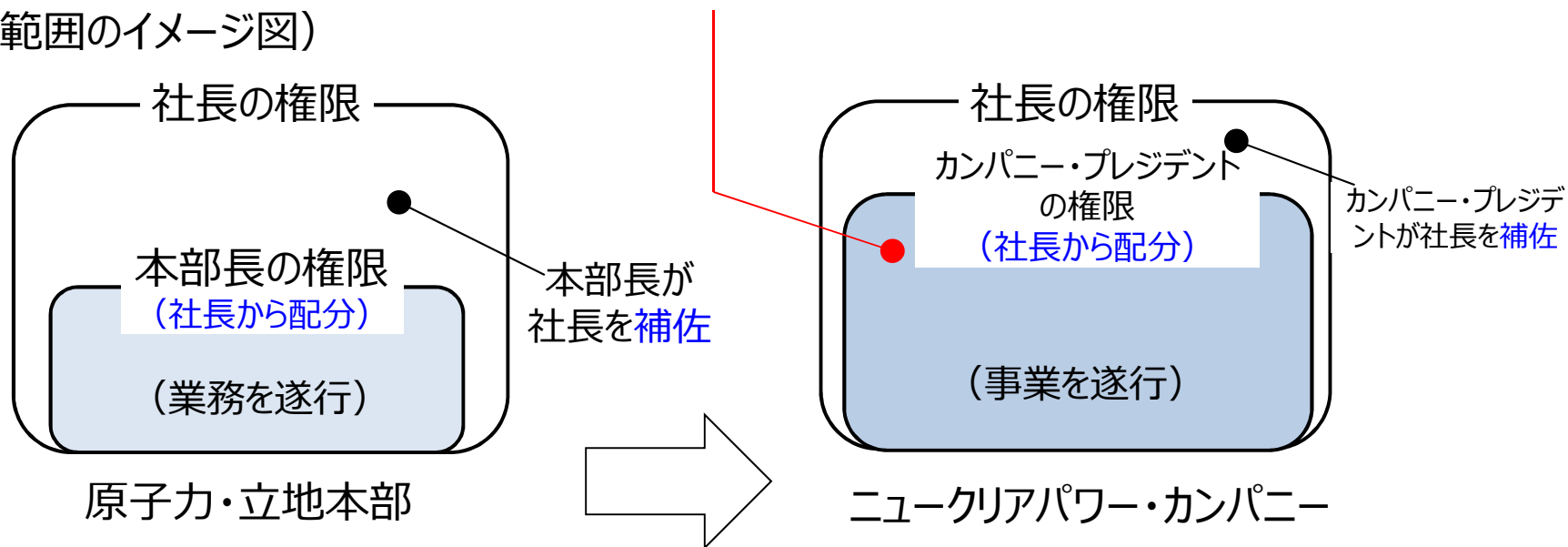
※「職制および職務権限規程」より抜粋し概要を記載

- 原子力・立地本部長、ニュークリアパワー・カンパニー・プレジデントのいずれの職位も、原子力安全を最優先に、業務または事業を遂行する責任を有する点について「職制および職務権限規程」に規定

### 3. 社長とカンパニー・プレジデントの責任関係の変化について

- 社長からカンパニー・プレジデントに対し、新たに事業計画の立案や事業遂行の管理等の**経営活動を実行する権限と責任を配分**

(権限範囲のイメージ図)



※ 社長から各職位に配分される権限と責任については、「職制および職務権限規程」において規定

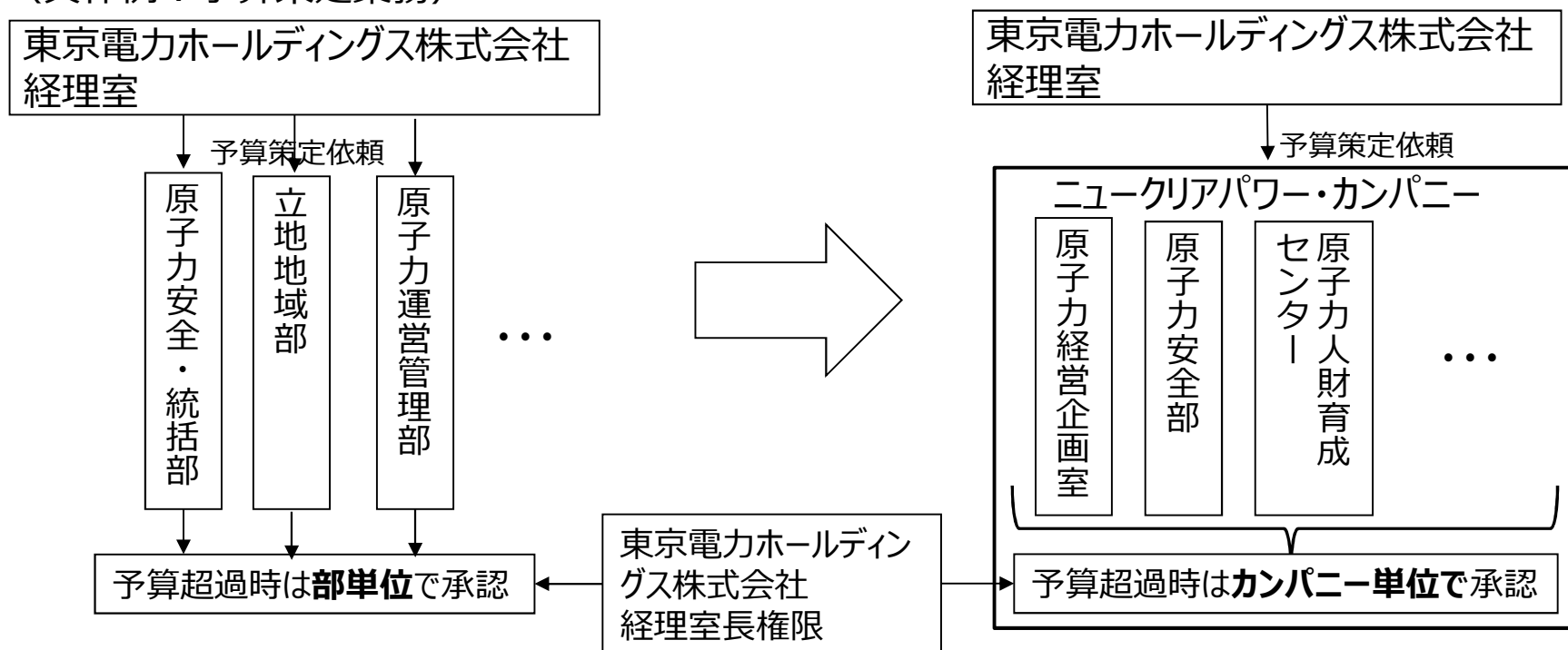
- 本部長が社長の行う経営活動を補佐する立場から、カンパニー・プレジデントが自らの責任でカンパニーに関する経営活動を実行する立場へ役割が変化
- 社長は、自ら業務執行する責任範囲が減少し、カンパニー・プレジデントに対する管理責任の範囲が増加

⇒ より現場に近い責任者が権限を有して事業を進めることで、経営のガバナンスを効きかせ、迅速な意思決定をしやすいとする

## 4. 社内カンパニーの事業管理について

- 原子力事業としての運営の方針・計画の作成・実行、経営資源のマネジメントを適切に実施するため、社内カンパニー化後は、事業管理機能（事業計画、経理、要員）について、**部単位からカンパニー単位**で取り纏め

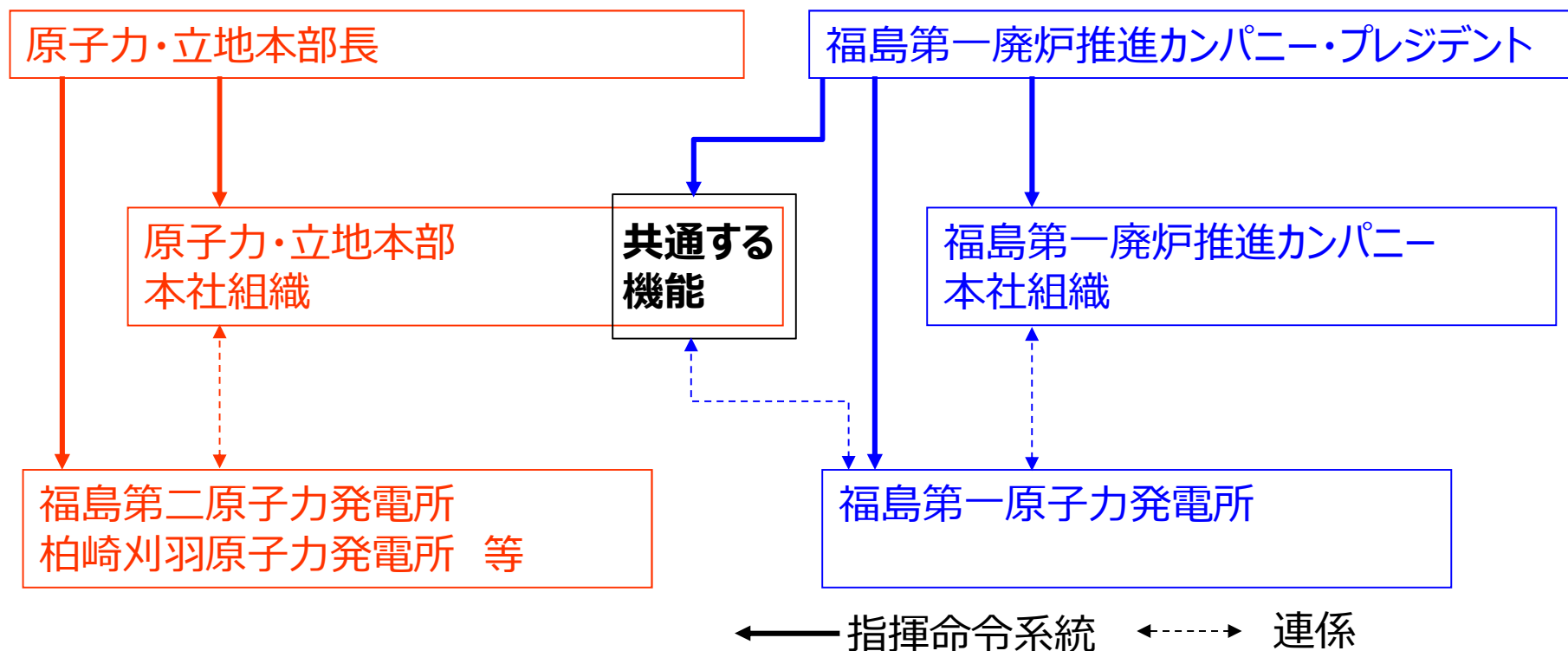
(具体例：予算策定業務)



- なお、ニュークリアパワー・カンパニーと他の社内カンパニー（福島第一廃炉推進カンパニー等）間の事業管理面で調整すべき事項については、社長（コーポレートの所管箇所）の権限で対応

## 5. 福島第一廃炉推進カンパニーとの関係について (経緯)

- 2017年11月1日の福島第一廃炉推進カンパニーの組織改編において、一体感醸成およびリソースの有効活用等を目的として、福島第一廃炉推進カンパニー・プレジデントのもと、共通する機能（人財育成、品質保証等）について原子力・立地本部の組織で実施することとした
- あわせて、原子力・立地本部長は、共通する機能について福島第一廃炉推進カンパニーに協力・支援することとした
- ✓ 上記について「実施計画」および「職制および職務権限規程」にて明文化





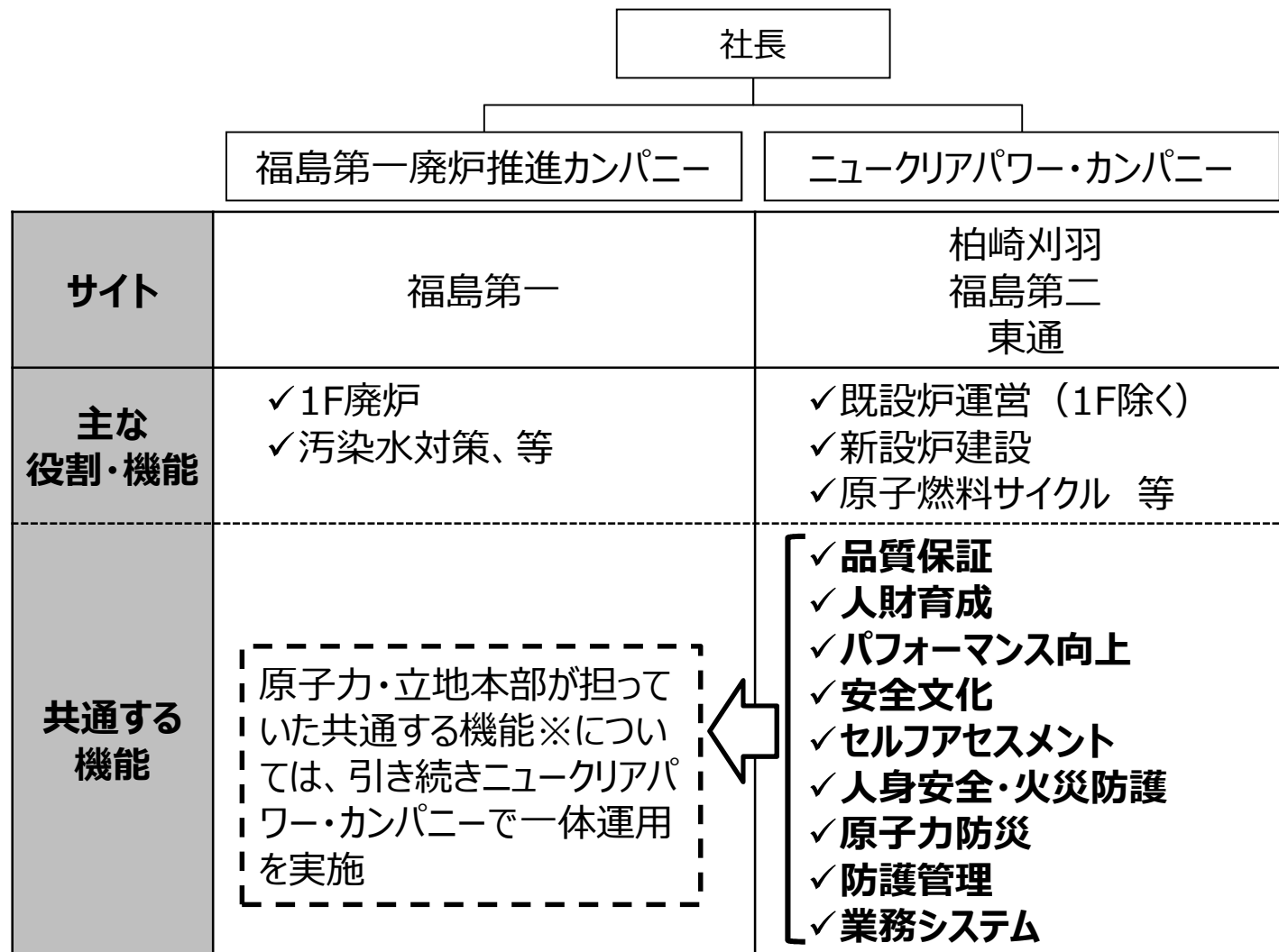
## 5. 福島第一廃炉推進カンパニーとの関係について (今回の組織改編に伴う影響)

- 社長を補佐する原子力・立地本部長が、自律的な責任を持つカンパニー・プレジデントとなることで、自組織（ニュークリアパワー・カンパニー）における権限の強化に繋がることから、共通する機能を実施する観点において**福島第一廃炉推進カンパニーへ影響を与えない仕組み**とすることが肝要
- ✓ 引き続き「実施計画」および「職制および職務権限規程」にて明文化
- ✓ 福島第一廃炉推進カンパニーとニュークリアパワー・カンパニーとの人事的な措置については、社長（コーポレートの労務人事箇所）が権限を有しており、双方のカンパニーの状況を踏まえ、適切に配分（「職制および職務権限規程」のうち、コーポレートの「分掌業務」に規定）

- ニュークリアパワー・カンパニー設立においても、引き続き福島第一廃炉推進カンパニーに協力・支援することにより変わりなく、東京電力ホールディングス株式会社として、福島第一原子力発電所の廃炉をやり遂げることと終わりなき原子力の安全性向上の両立に取り組む

## 5. 福島第一廃炉推進カンパニーとの関係について (共通する機能について)

- 現状、福島第一廃炉推進カンパニーは社長のもとで原子力・立地本部の支援を得つつ業務遂行。支援内容は人財育成や品質保証等であり、これら共通する機能は引き続き一体で運用する



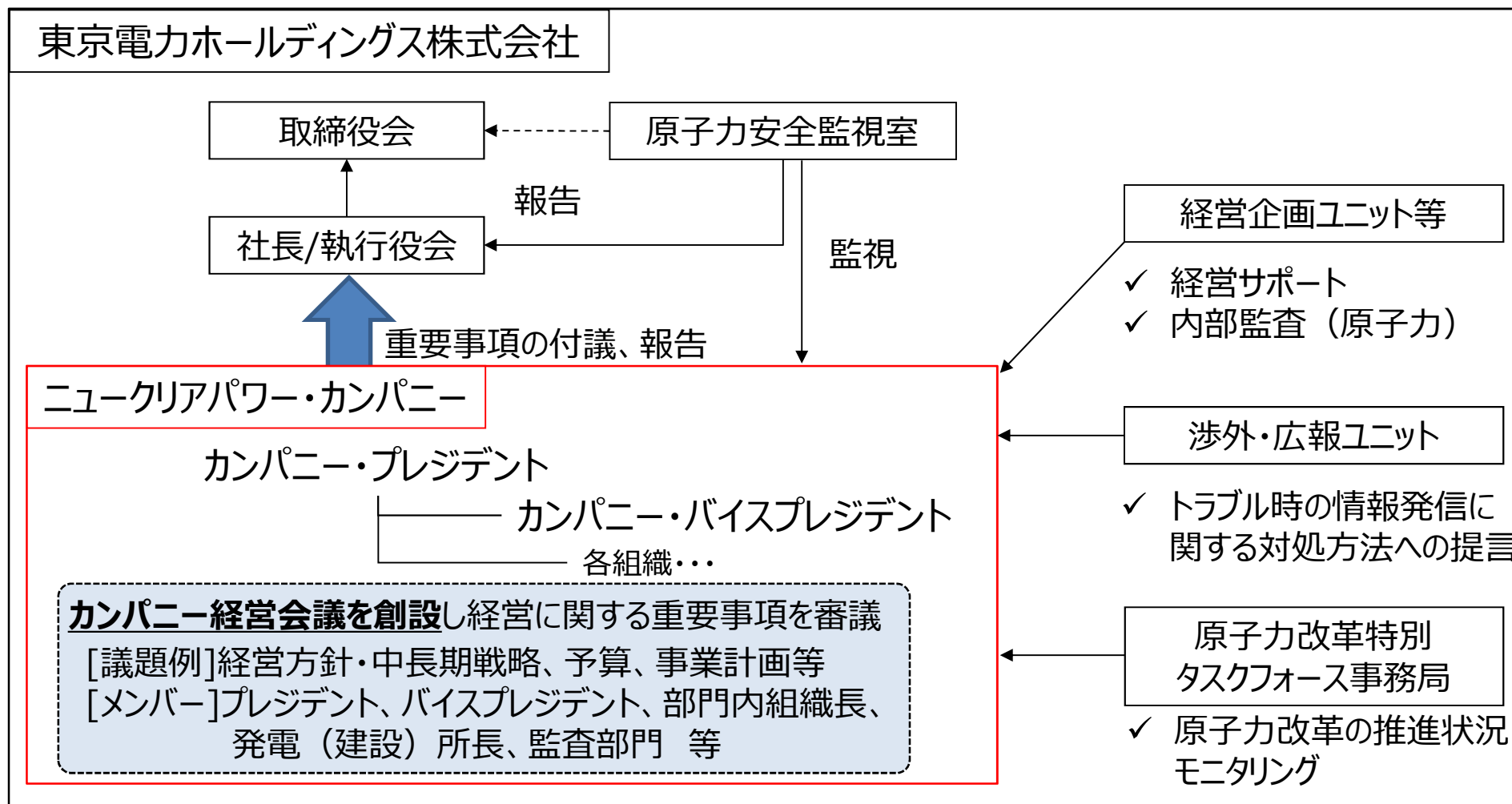
※マニュアル管理等の業務の仕組みの構築等

## 6. ニュークリアパワー・カンパニーの経営体制について

方策2：意思決定  
の高度化

10

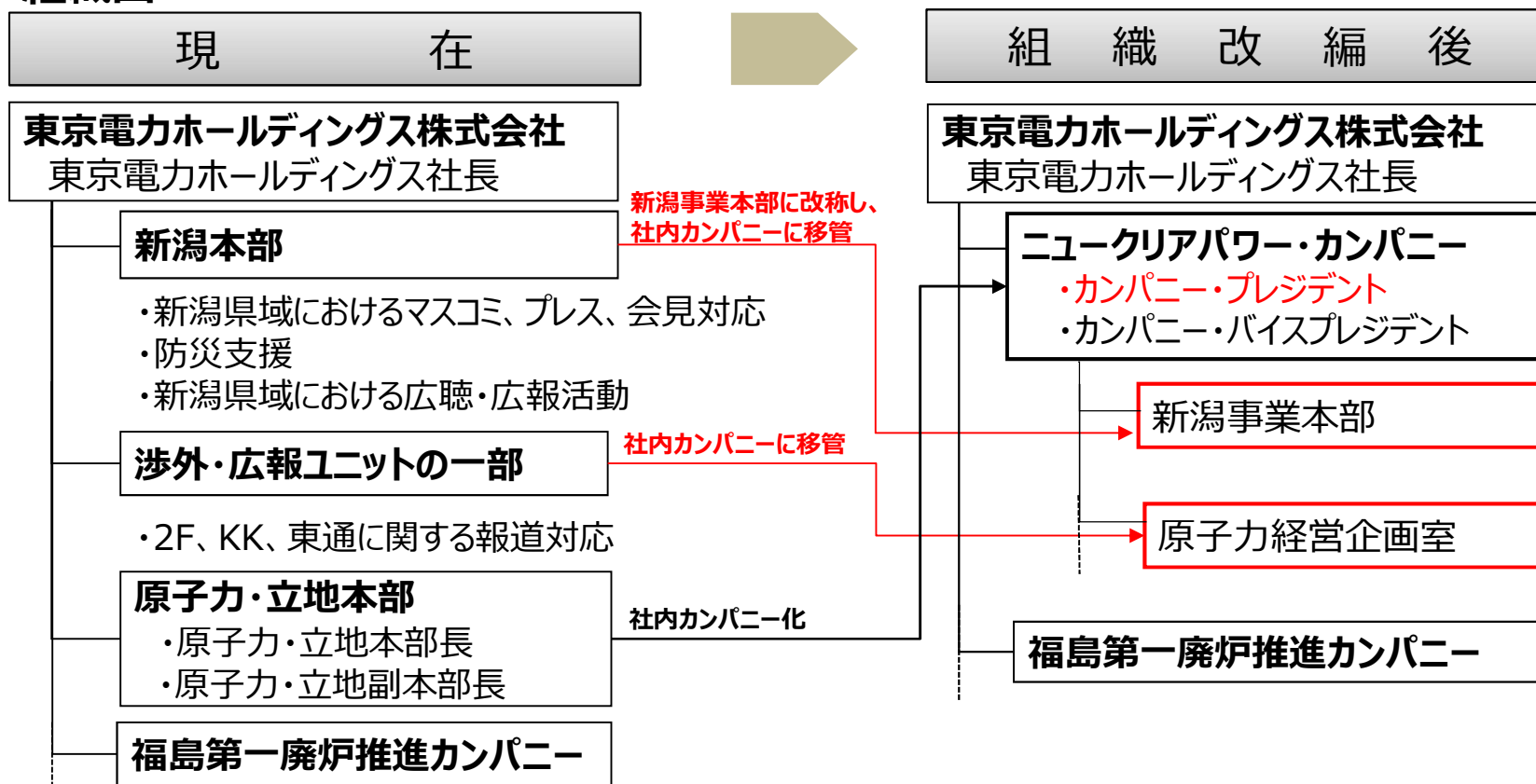
- 原子力事業における重要事項の審議を行うためのカンパニー経営層と部門内組織長等をメンバーとしたカンパニー経営会議を創設し、縦割りや閉鎖性を打破した意思決定体制を整え、迅速かつ多角的でより安全性を向上できる事業運営を実現
- カンパニー内における組織間の情報共有を図りつつ、適切な意思決定を実行



## 7. 地元本位な体制構築のための組織移管について

- 新潟本部および渉外・広報ユニットの一部をニュークリアパワー・カンパニー内に移管し、情報発信に関する責任をカンパニー・プレジデントのもとに一元化

### 組織図



## (参考1) 社長からの回答書(2017.8.25)の進捗状況について

- 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"> <li>・ 2号炉原子炉建屋オペフロ内調査の開始</li> <li>・ 1,2号炉間および3,4号機間の連通部の切り離しを達成</li> <li>・ フランジ型タンク内のSr処理水の浄化処理完了</li> <li>・ 「風評被害に対する行動計画」策定<br/>福島県産品販売促進キャンペーン実施</li> </ul> |
| ② KK安全対策の資金確保        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 廃炉等積立金制度に基づき 1F廃炉資金を確保</li> <li>・ KK安全対策費用を確保</li> </ul>   |
| ③ 安全性の最優先            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul>  |
| ④ リスク低減努力の継続         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内外の運転経験情報・重大事故からの学びを継続</li> <li>・ リスク情報を活用した意思決定プロセスを構築中</li> </ul>   |

※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1) 社長からの回答書(2017.8.25)の進捗状況について

(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"><li>・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</li><li>・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</li><li>・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</li></ul> |
| ⑥ 社内カンパニー化における社長の責任 | <ul style="list-style-type: none"><li>・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</li></ul>  |
| ⑦ 情報の一元的共有          | <ul style="list-style-type: none"><li>・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</li><li>・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</li></ul>  |

※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2) 原子力・立地本部長の基本職務について

- 原子力・立地本部長の基本職務は、「職制および職務権限規程」において規定。具体的には、基本的役割、社長の経営活動の補佐、組織・人事運用等、人財育成および安全管理に関する事項等について記載
- 原子力・立地本部長の基本的役割の概要は下記の通り

|           |  |
|-----------|--|
| 原子力・立地本部長 | <p>社長の専門スタッフとして、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ その所管する分野における国内外にわたる高度・専門的な情報、知見をもって、会社の方針・目標策定への立案，全社的な実践方策の立案・実施，社外関係機関等への対応など社長の経営活動を補佐</li> <li>○ 所管する分野に関し，業務運営の実態を把握し，第一線機関の創意工夫や意見を採用入れて，原子力発電所等が業務を行いやすい環境を構築するとともに，品質向上，安全確保，効率性，コンプライアンス等を十分に踏まえた業務の仕組みを確立</li> <li>○ 所管する分野に関し，原子力発電所等の活動の方向性を支えるための原子力発電所長等への支援・調整・指導を行うとともに，全社的な観点から改善が必要な場合には指示</li> <li>○ 基幹事業会社，他の本部，カンパニーの業務の円滑な推進に向けた協力・支援</li> </ul> <p>を行う基本的役割を有する。<br/>     加えて，原子力発電所等における原子力安全を最優先に，全電源の総合的運用計画に沿った安定・高信頼度の発電および設備管理の遂行，これに伴う地域対応，社会安全・環境確保に関して総合的に推進する基本的役割を有する。</p> |
|-----------|--|

## (参考3) カンパニー・プレジデントの基本職務について

- カンパニー・プレジデントの基本職務は、「職制 および職務権限規程」において規定。具体的には、基本的役割、事業の基本方針、組織・人事運用および予算運用、人財育成および安全管理に関する事項等について記載
- 各カンパニー・プレジデントの基本的役割の概要は下記の通り

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <p>ニュークリアパワー<br/>・カンパニー（案）</p> | <p>原子力事業の責任者として、会社の示す方針・目標に基づき、当該事業の基本方針、事業計画・利益計画、目標を立案し、効率的な経営を行うことで、あらかじめ設定された事業目標を着実に達成し、比類なき安全の創造、利益拡大、品質向上、事業改革等に取り組む基本的役割を有する。</p>   |
| <p>福島第一廃炉推進<br/>カンパニー</p>      | <p>福島第一原子力発電所の廃炉・汚染水対策の最高責任者として、福島第一原子力発電所における廃炉・汚染水対策に関わる包括的責任を負う。<br/>この場合、福島第一廃炉推進カンパニー・プレジデントは、政府および関係諸機関と連携し、「東京電力ホールディングス（株）福島第一原子力発電所1～4号機の廃止措置等に向けた中長期ロードマップ」に基づき福島第一原子力発電所の廃炉・汚染水対策を着実に推進する基本的役割を負う。</p> |
| <p>その他カンパニー</p>                | <p>特定の事業の責任者として、会社の示す方針・目標に基づき、当該事業の基本方針、事業計画・利益計画、目標を立案し、効率的な経営を行うことで、あらかじめ設定された事業目標を着実に達成し、利益拡大、品質向上、事業改革等に取り組む基本的役割を有する。</p>   |



## (参考4) 福島第一3号炉燃料取扱設備の不具合について①

---

最近の廃炉のトラブル事例として、福島第一3号炉燃料取扱設備の不具合が挙げられる。同設備は、福島第一廃炉推進カンパニーの設立以前は原子力・立地本部のもとで設計・発注したものであるが、2014年4月の福島第一廃炉推進カンパニー発足以降は、福島第一廃炉推進カンパニーのもとで管理を行っている。

同設備については発注者の品質管理上の問題が指摘されており、現在福島第一廃炉推進カンパニーの責任において改善に取り組んでいるところ。

## (参考4) 福島第一3号炉燃料取扱設備の不具合について②

- 3号炉燃料取扱設備の一連の不具合による、教訓と対策は以下の通り

