

# 原子力安全の自律的な改善

東京電力ホールディングス株式会社  
ジョン・クロフツ

原子力は善にも害にもなりうる膨大なポテンシャルを持っている。

原子力安全は事業者が直面する最大級のリスクである。

安全は全員の責務であるが、事業者のトップから始まる。

事業者幹部が安全への改善を推進しなければ、他の誰も動かない。

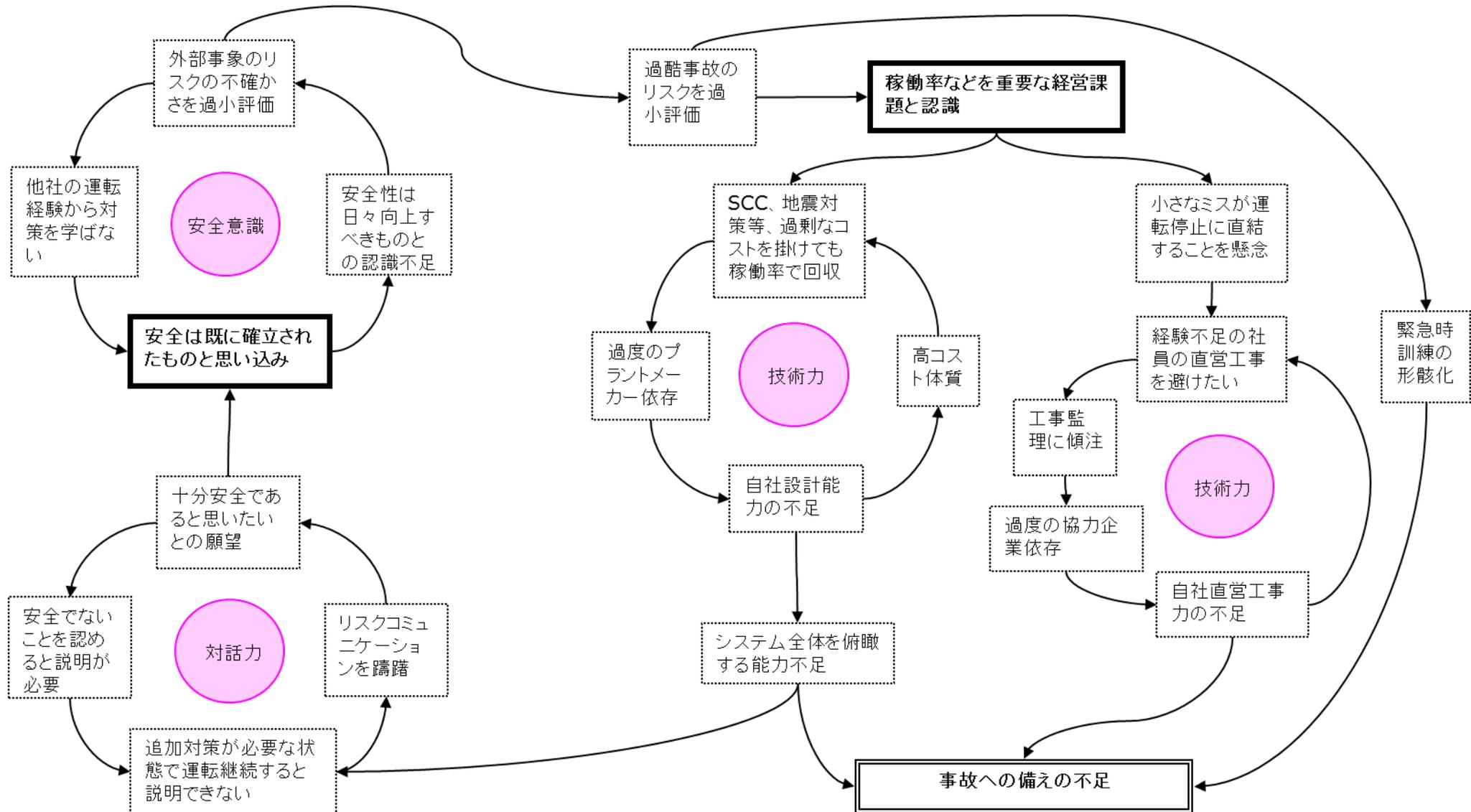
# 私たちの決意

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

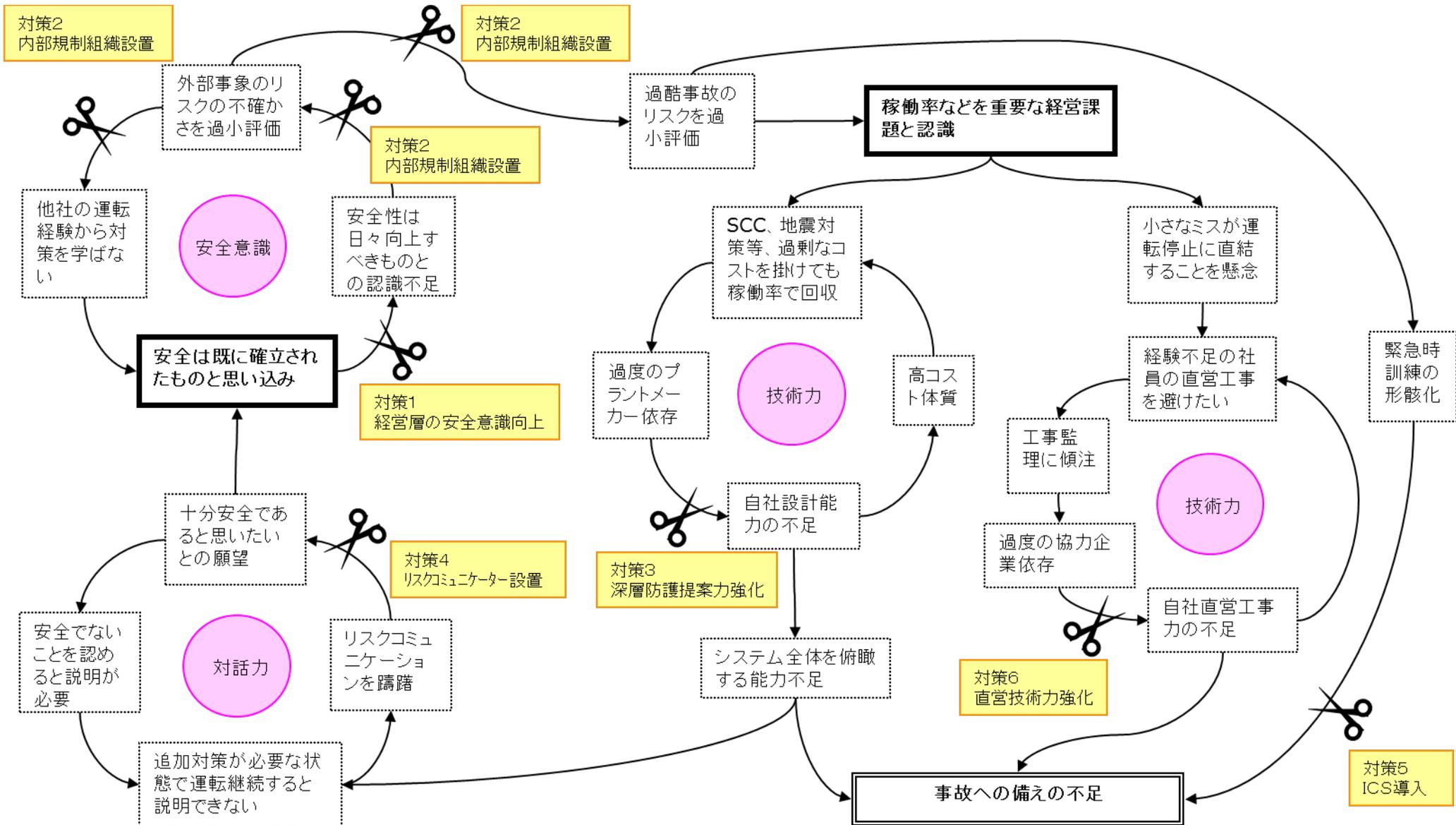
# 原子力安全改革

- 福島原子力事故 2011
- 事故調査 / 原子力安全改革プラン 2013
- 「原子力安全を高めるために」発行 2015
- マネジメントモデル 2017
- 原子力改革監視委員会

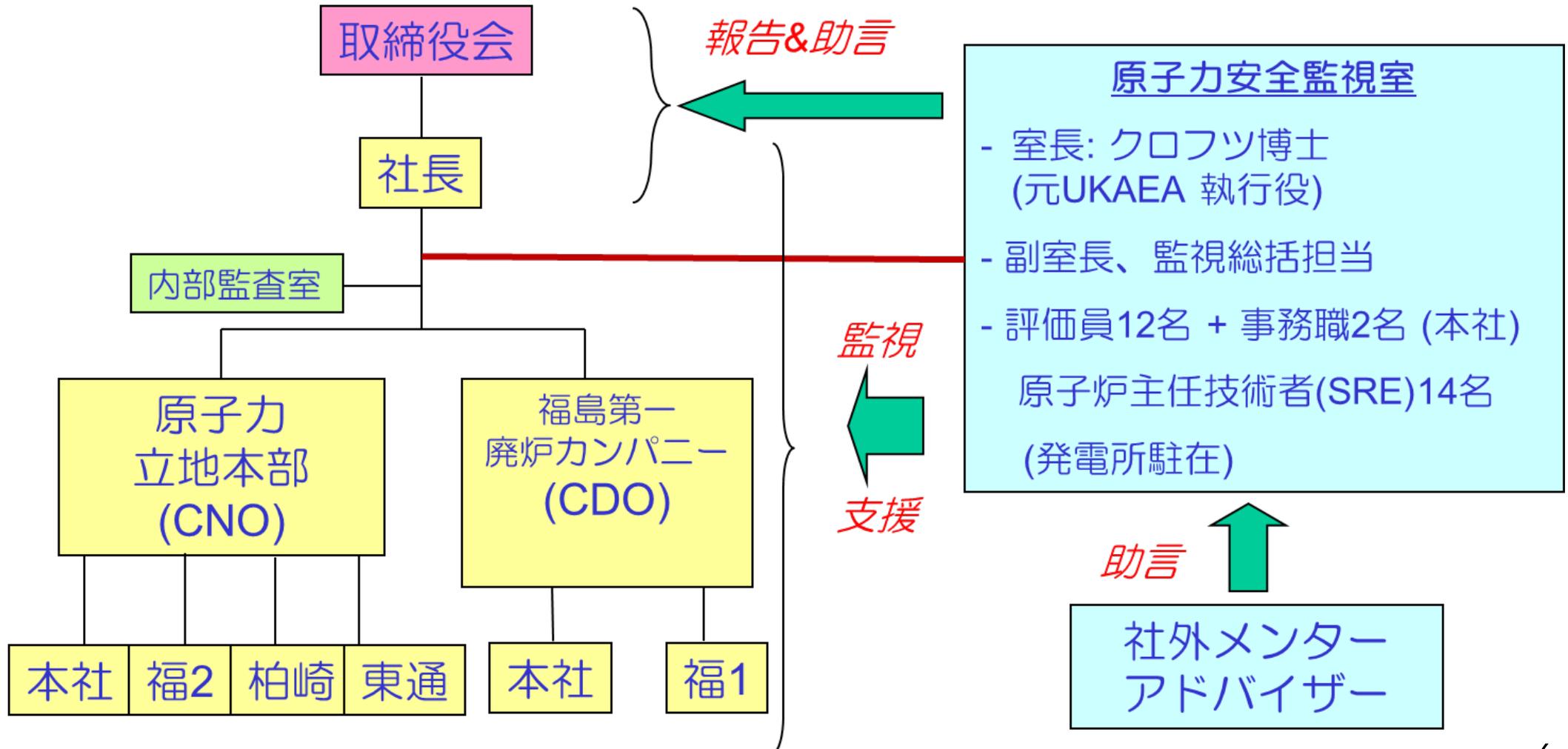
# 事故の備えが不足した負の連鎖



# 事故の備えが不足した負の連鎖の遮断



# 原子力安全監視室 (NSOO)



# 企業文化の変革

- 原子力安全改革プランは文化を変えることを目的にしており、単にルール・規制要件の遵守を目指すものではない。
- 安全は3段階を経て改善される。
  - 第1段階                      ルールの整備
  - 第2段階                      自らが課した目的と目標の達成
  - 第3段階                      ふるまいと文化
- 世界最高水準のふるまいとは？
  - 健全な原子力安全文化の10の特性(トレイツ)
  - パフォーマンス目標と基準(PO&C)
  - ベンチマーク
- 規制遵守は安全の最低基準である。

# 文化醸成の取り組み?

- リーダーシップ研修
- トレイツ / PO&C
- 原子力安全監視室 — 安全に関するチャレンジ
- 管理者による現場観察(MO)
- 原子力人材育成センター
- 本社機能分野マネージャー + 外部からの助言と支援
- パフォーマンス改善と主要パフォーマンス指標
- 継続的な改善 (運転経験, 重大運転経験報告, 根本原因分析, コンディションレポート)
- 外部監視 (JANSI, WANO, IAEA)
- 運転リード
- リスク軽減に基づく廃炉戦略
- エンジニアリングセンター
- その他

# 原子力安全文化

- 私たちの価値観が
  - 文化を醸成し
  - その文化は私たちのふるまいにあらわれる。
- 
- 原子力安全文化とは何か？
  - 安全とは何か？
  - 安全な作業(のみ)を行う。
  - 私たちの作業は誰にも(所員、近隣住民、皆が共有する環境)危害を与えない。
- 
- そのため、私たちの根源的な価値観は、「人々を気づかう(we CARE for people)」ことにある。

# リーダーの原子力安全文化

- リーダーとして、自分が守るべき人々を気づかう。
- 所員、近隣住民、皆が共有する環境に対するリスクを下げるために、合理的に可能なことは全て行うべきである。
- 規制は最低基準にすぎない。
  - 社会は最低基準以上を私たちに期待する。
  - 社会は私たちの業務に世界最高水準の安全性を期待する。
  - リーダーは自分自身に対してその期待をかけるべきである。

## 参考資料 – 事業者が良好な安全文化を牽引していくために

- 安全は対策がレンガのように積まれた壁のようなものである。ただセメントで固めなければすぐ崩れる。
- 所員の情熱と責任感がそのセメントとなる。
- 安全文化をどう醸成するか – 所員に安全への情熱と責任感があるか？
  - **鏡に映る自分を見て下さい!**
- 鏡に映る人物は
  - 原子力プロフェッショナル
  - トレイツとPO&Cを体現するロールモデル
  - 安全の先導者であり、ヒーロー
  - VIP(最高重要人物) – 正しい価値観、誠実・一貫、情熱
- 自分が正しくふるまえば、周りも見習う
  - あなたが原子力安全のリーダーである!