

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項目について本日まで説明させて頂く。

- (1) プロジェクトマネジメント室および廃炉安全・品質室の職務（監督・支援）について、実施計画第5条における記載との関連性について説明すること
- (2) 第5条 保安に関する職務 において、「(5) プロジェクトマネジメント室」の職務として記載している「管理責任者」の対象について説明すること

その他、以下1点について内容修正したく、その内容についてご説明させて頂く

- (3) 第5条 保安に関する職務 における「(6) 安全・リスク管理グループ」の職務

(1) プロジェクトマネジメント室および廃炉安全・品質室の職務（監督・支援）について、実施計画第5条における記載との関連性について説明すること

前回面談にて、今回の改編による強化のポイントとして、PMO 及び安品室が行う具体的な業務内容、およびその業務の実施計画の条文との関連性について説明させて頂いた。本日はこのうち、強化のポイントに関する実施計画の条文との関連性についてご説明させて頂く。

今回の組織改編では、PMO 及び安品室を設置することで監督・支援機能を強化することとしているが、具体的には、PMO、安品室およびその室長は、廃炉・汚染水対策最高責任者が各組織を指導監督するために必要な業務を行うこととしている。廃炉・汚染水対策最高責任者が指導監督を行うためには、各組織で実施される業務の監視・評価、その報告が必要となり、このうち監視・評価に関する業務は PMO、安品室が行うこととしており、当該組織の室長は所管するグループの業務を踏まえ、廃炉・汚染水対策最高責任者に対し必要な報告及び助言、並びに 1F 所長に対して必要な助言・支援を行うこととしている。

**(2) 第5条 保安に関する職務 において、「(5) プロジェクトマネジメント室」の職務の
として記載している「管理責任者」の対象について説明すること**

第5条(5)に記載している「管理責任者」については、「廃炉・汚染水対策最高責任者」を示している。これは、第4条保安に関する組織において、補佐する対象が自明となっているものの、第5条3項(1)において、補佐に関する職務がすでに記載され、内容が重複することから、第5条(5)に記載している「管理責任者を補佐し、」の一文は削除することとした。

(3) 第5条 保安に関する職務 における「(6) 安全・リスク管理グループ」の職務

「(6) 安全・リスク管理グループ」の職務について、以下の通り見直すこととしたい。

(訂正前) 安全・リスク管理グループは、保安管理及び原子炉安全の総括（安全評価、リスク管理を含む。）に関する業務を行う。

↓

(訂正後) 安全・リスク管理グループは、保安管理及び原子力安全の総括（安全評価、リスク管理を含む。）に関する業務を行う。

(訂正理由) 原子炉安全に関する業務は原子力安全に係る業務に包含されるため、より広義の表現として、上記の通り見直すこととしたい。

以上

福島第一廃炉推進カンパニーの組織改編に伴う 実施計画変更申請に係る説明資料

2019年12月24日

東京電力ホールディングス株式会社
福島第一廃炉推進カンパニー

TEPCO

- 福島第一廃炉推進カンパニー(以下、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に
- 廃炉Cでは、これらプロジェクト強化等の諸課題解決に向け、体制面を旧来の発電所の延長ではなく、プロジェクト運営に適したプロジェクト遂行型組織に転換を図る必要があると判断
- その組織改編に伴う実施計画の変更について、ご説明させて頂く

本日の
ご説明事項

1. 組織改編の概要

2. 強化ポイント

1) プロジェクト推進力の強化

- ① PG※の組織化
- ② プロジェクトマネジメント室の新設

2) 安全・品質面の強化

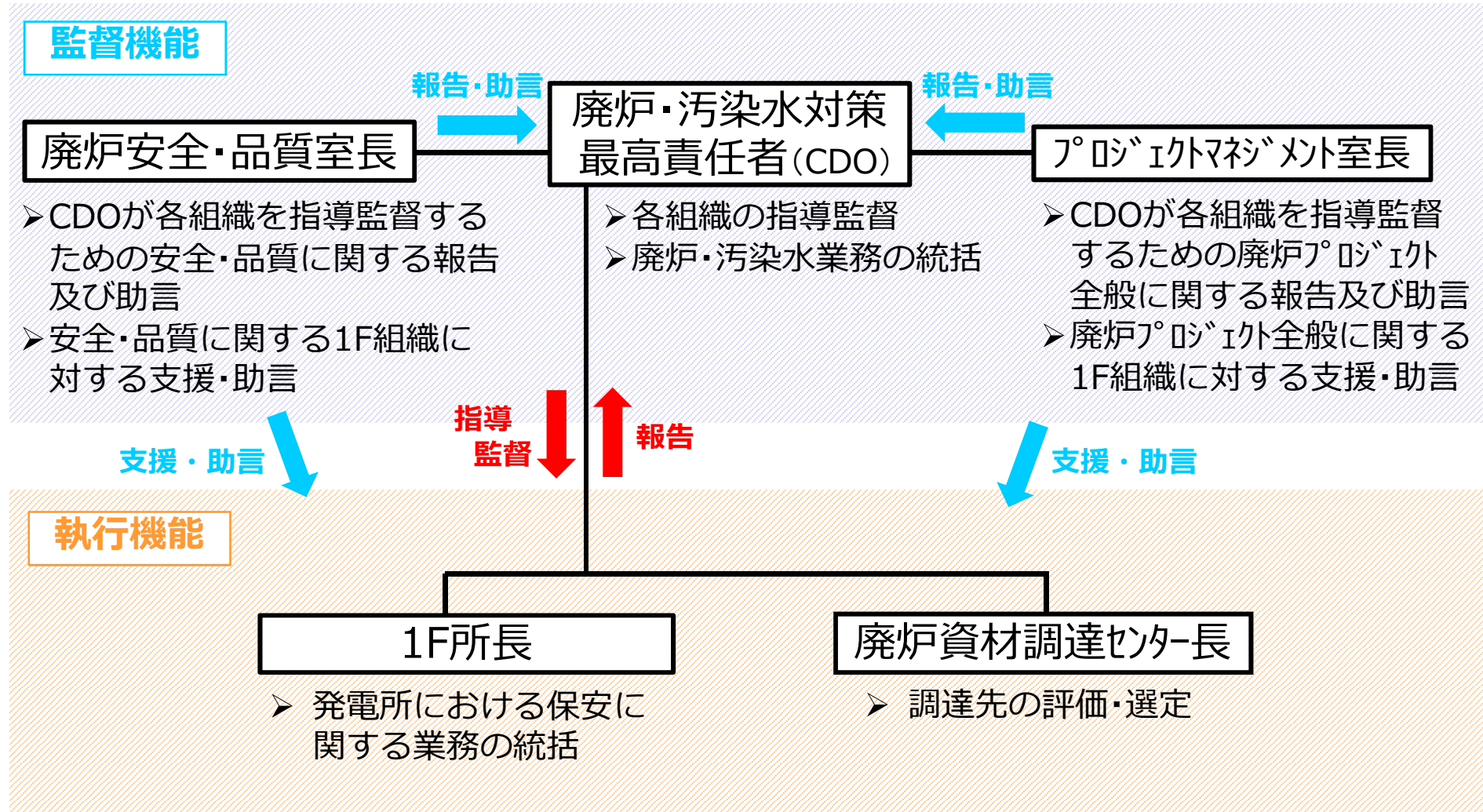
- ① 廃炉・安全品質室の新設
- ② 原子力・立地本部との関係

3. 組織改編によるリスクとその対策

※PG：複数のプロジェクトを組み合わせた総合的な活動（プログラム）の略（以下、同じ）

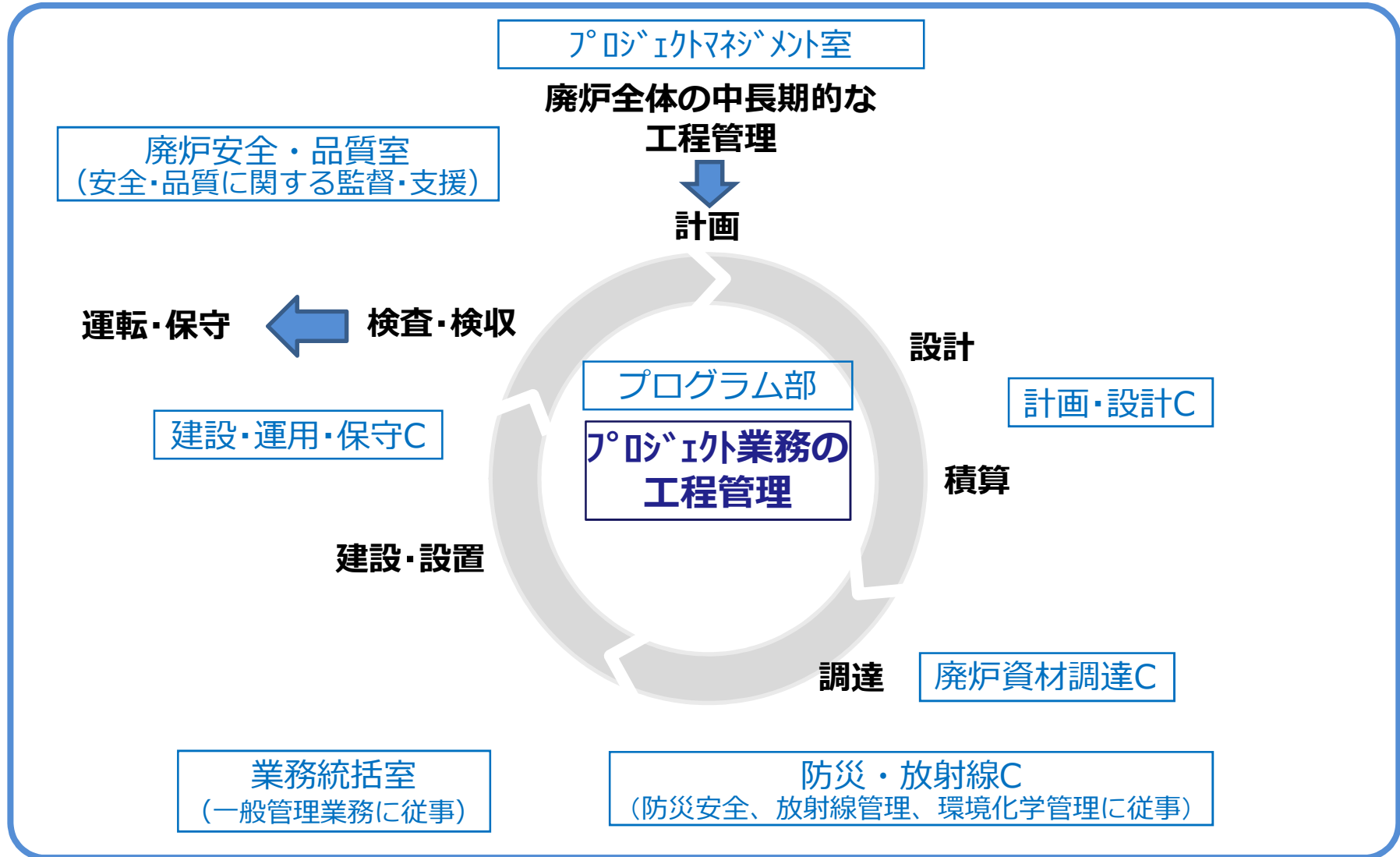
組織改編のコンセプト

- 以下に保安に関する新組織のコンセプトを示す



組織改編のコンセプト

- プロジェクト遂行型組織における業務サイクルを以下に示す



1. 組織改編の概要

新組織における業務分掌 (保安に関するもの)

福島第一廃炉推進カンパニー

プロジェクトマネジメント室

- ✓ 人的資源の計画・管理、廃炉全体の中長期的な工程管理、各プロジェクト外の進捗に応じた人的資源の再配分 等
- ✓ 上記業務に資するCDO補佐

廃炉安全・品質室

- ✓ 保安・原子力安全・不適合・品質管理 等
- ✓ 上記業務に資するCDO補佐

廃炉資材調達センター

- ✓ 調達先の選定（資機材・役務等の調達を含む） 等

福島第一原子力発電所

業務統括室

- ✓ 一般管理業務（情報システム管理，調達） 等

汚染水対策PG部

プール燃料取り出しPG部

燃料デブリ取り出しPG部

廃棄物対策PG部

敷地全般管理・対応PG部

- ✓ プロジェクト外に係る計画立案、工程・予算等の管理業務
- ✓ プロジェクト外に係る設計、建設、運用・保守(PGによる)

計画・設計センター

- ✓ PG部からの依頼に基づく設計業務
- ✓ 既存設備に係る計画・設計業務

建設・運用・保守センター

- ✓ PG部からの依頼に基づく建設・運転・保守業務
- ✓ 既存設備に係る運転・保守業務

防災・放射線センター

- ✓ 防災安全、放射線管理、環境化学管理 等

2.1) プロジェクト推進力の強化 プログラムの組織化の狙い

- 廃炉C設立(2014年)以降、プロジェクトの導入により一定の成果をあげてきたものの、仮想的な組織であるがゆえの課題も見えてきた状況
 - 今回の改編により、プロジェクトを束ねるプログラムを部として組織化し、以下を実現
 - ✓ PG組織およびその組織長の職務の明確化
 - ✓ PGに係るGMの専任化によるパフォーマンスの向上
- } ⇒ プロジェクト推進力の向上

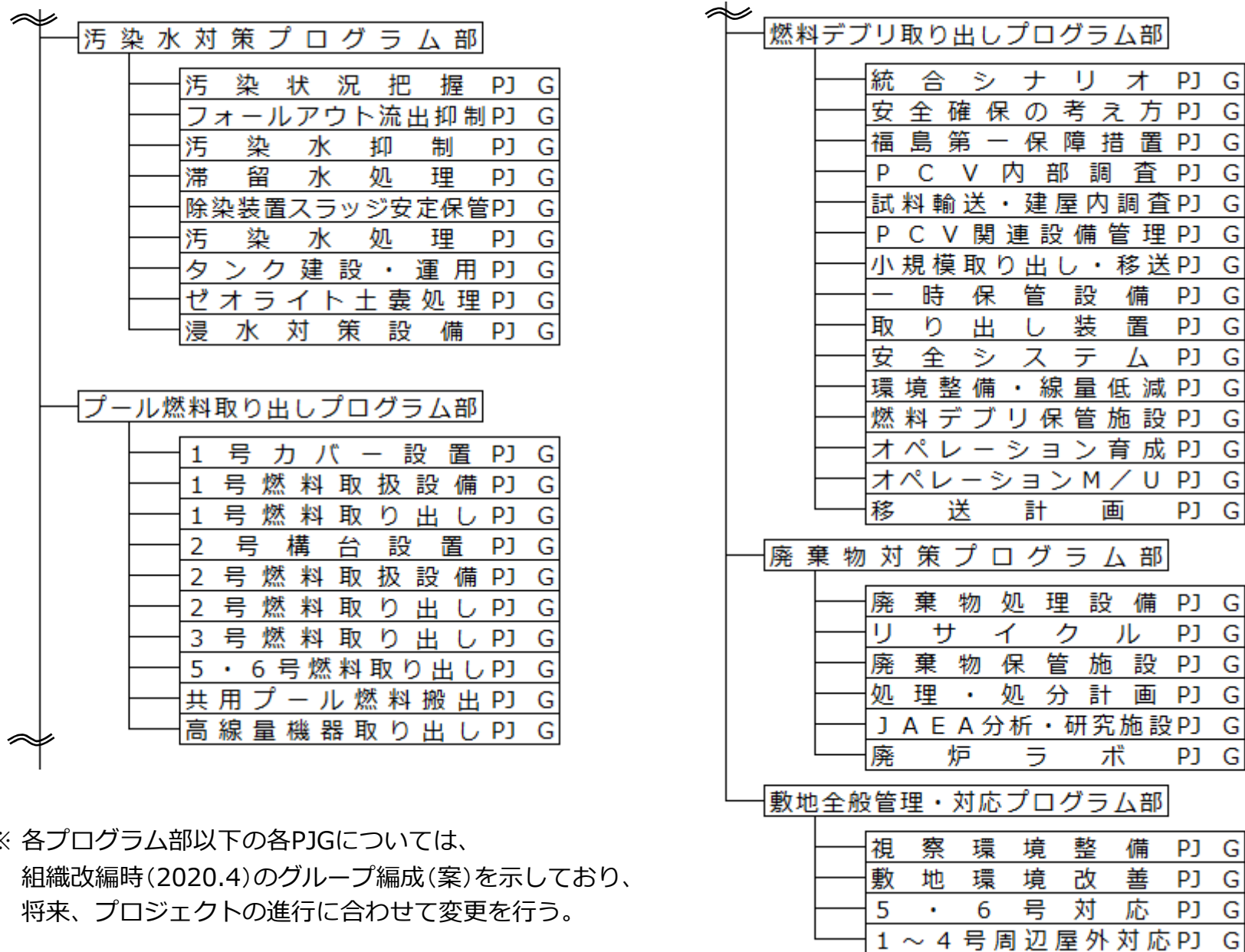
	現 状	今回の変更点	狙い
ポイント ①	<ul style="list-style-type: none"> ✓プロジェクト外に係る責任者の権限が十分でなく、責任所在が曖昧に ✓1つのプロジェクト外に複数の部長・GMが部分的な責任を有しており、全体の責任者が不明確 	<ul style="list-style-type: none"> ✓プロジェクト外を束ねるPGを組織化し、当該組織の長をPG部長として規定し、部長と同等の権限を付与 	<ul style="list-style-type: none"> ✓PG部長が所管する複数のプロジェクト外の全体俯瞰を行い、ヒト・モノ・(カネ)を自らの権限でハンドリングすることで、プロジェクトマネジメント力を強化 ✓PG間の横串機能はPMOが担務
ポイント ②	<ul style="list-style-type: none"> ✓GMは、プロジェクト外業務とライン業務の双方に従事 	<ul style="list-style-type: none"> ✓プロジェクト外業務/ライン業務に対するGMの専任化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓特定のプロジェクト外業務/ライン業務に従事することでGMのパフォーマンスを向上

※PMO：プロジェクトマネジメント室

※ライン：発電所組織の3センター（PG部以外の技術職場）を示す

2.1) プロジェクト推進力の強化

<参考> 各プログラム部の詳細



※ 各プログラム部以下の各PJGについては、
組織改編時(2020.4)のグループ編成(案)を示しており、
将来、プロジェクトの進行に合わせて変更を行う。

プロジェクトマネジメント室(PMO※)設置の狙い

- 現組織では、ヒト・工程・(カネ)の監督/執行に関する機能が組織間で分散し、結果として課題を全体把握した上での対応が十分ではなかった
- ヒト・工程・(カネ)に関する組織の役割を再整理し、監督に係る機能をPMOに一元化することにより、廃炉全体の中長期的な工程管理や各プロジェクトの進捗状況について俯瞰的な監視・評価を行うことができるようになり、これに応じた人的資源の再配分(資金も含む)を適時実施していく

<現行>

組織		ヒト	工程	(カネ)
廃炉C 本社	廃炉推進室	監督		監督
	プロジェクト計画部	執行	監督/ 執行	執行
福島第一原子力発電所		執行	監督/ 執行	監督/ 執行

<改編後>

組織		ヒト	工程	(カネ)
廃炉C 本社	プロジェクトマネジメント室	監督	監督	監督
福島第一原子力発電所		執行	執行	執行

※PMO：プロジェクトマネジメント室 (Project Management Office) の略 (以下、同じ)

※監督：状況把握を行い、リスクの有無を評価し、リスク低減に向けた報告・助言を行うことを示す

PMOの設置による監督・支援機能の強化

- PMOは、プロジェクトの進捗やリスクの早期把握等、CDOが各組織を監督するために必要となる監視・評価に資する業務を行い、PMO長は、その内容についてCDOへ報告・助言するとともに、1F組織への助言を行う
- また、PMOは発電所の各組織が定められた職務を遂行するために必要となる仕組みの構築や人的資源の再配分等(資金も含む)の支援を行う

監督機能（監視・評価・助言）に関する業務例 ※【 】内は該当する第5条の条文記載内容

- ✓ 中長期計画の立案、具体的ミッションの指示【廃炉全体の中長期的な工程管理】
- ✓ ミッション達成に必要なリソースの配分【人的資源の計画及び管理】
- ✓ 各プロジェクトの進捗状況のモニタリング【各プロジェクトの進捗状況の監視・評価】

支援機能に関する業務例 ※【 】内は該当する第5条の条文記載内容

- ✓ プロジェクトの推進に必要な仕組みの構築／ツール提供【廃炉全体の中長期的な工程管理】
- ✓ 進捗状況等に応じた人的資源の再配分【人的資源の再配分】
- ✓ プロジェクト運営に適した人財の育成【人的資源の計画及び管理】

廃炉安全・品質室の設置の狙い

- 安全・品質面において、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1F組織に対するチェックや支援の体制が十分ではなかった

	現状課題	今回の変更点	狙い
ポイント ①	<ul style="list-style-type: none"> ✓プロジェクト推進機能と安全・品質機能が同一組織内(1F内)に存在し、推進と牽制が十分にバランスせず、結果として安全・品質のチェックが不十分に 	<ul style="list-style-type: none"> ✓1F所長下にあった安全・品質に関する管理組織を本社組織(CDO直下の組織)に見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ✓安全・品質の管理業務を1F組織から独立させ、CDOが直接指揮することによりガバナンスを強化 ✓安全・品質に関する情報を安全・品質を専属とする組織長のもとで一元管理し、CDOへ報告
ポイント ②	<ul style="list-style-type: none"> ✓安全・品質に関し、1Fに対する支援が不十分 	<ul style="list-style-type: none"> ✓1F所長下にあった安全・品質に関する管理組織を1F外の組織とする 	<ul style="list-style-type: none"> ✓1F所長は安全・品質に関しては執行業務に専念 ✓安全・品質を専属とする組織長が、1F所長と対等な立場かつ第三者的な視点でCDOや1F所長に助言

廃炉安全・品質室の設置による監督・支援機能の強化

- 安品室は、安全・品質に関し、CDOが各組織を監督するために必要となる監視・評価に資する業務を実施し、安品室長は、その内容についてCDOへの報告・助言するとともに、1F組織への助言を行う
- また、発電所の各組織が定められた職務を遂行するために必要となる仕組みの改善等の支援を実施

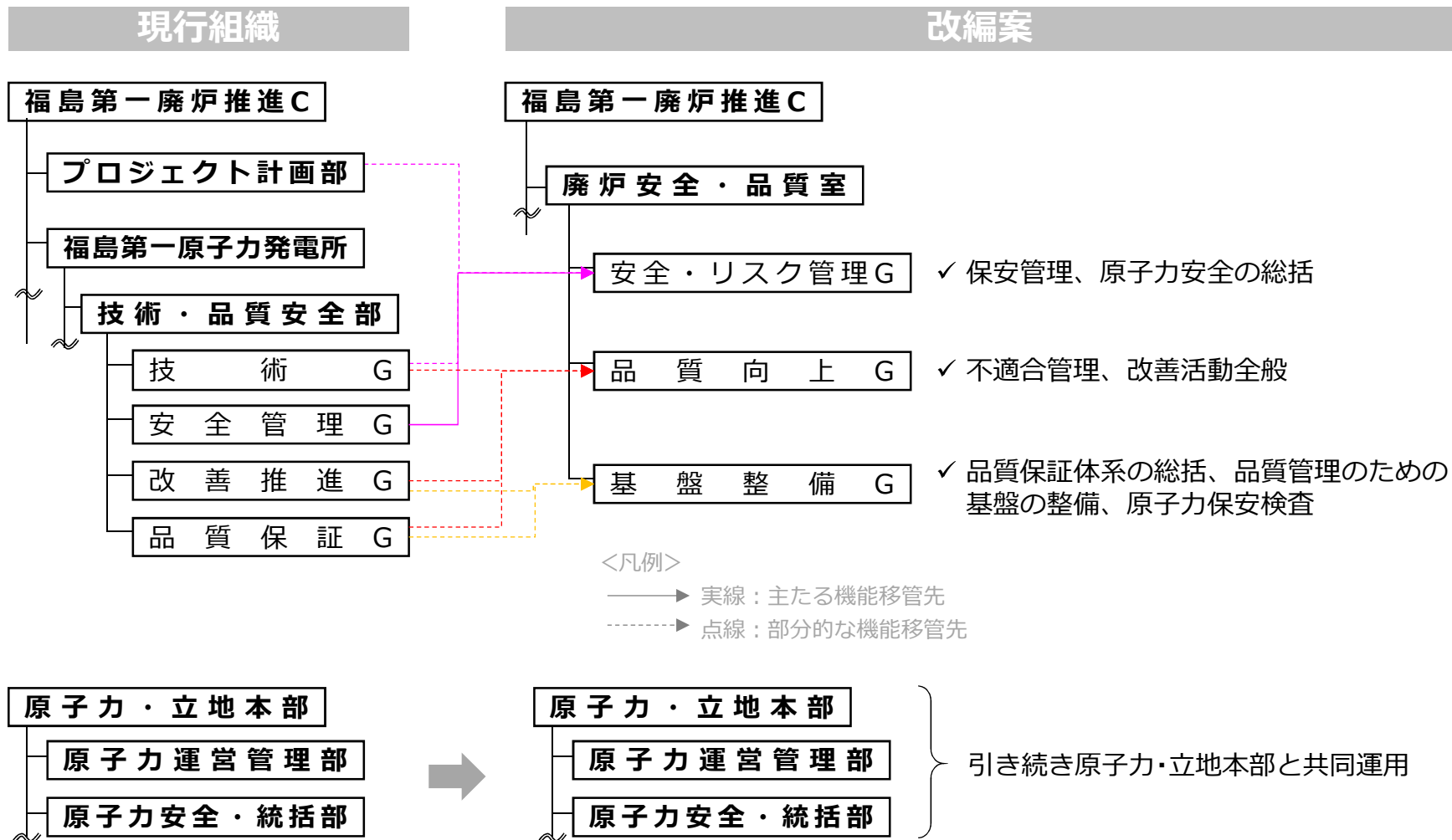
監督機能(監視・評価・助言)に関する業務例 ※【 】内は該当する第5条の条文記載内容

- ✓ 不適合情報の蓄積、分析・評価【不適合管理】
- ✓ 設計、調達、建設・保守、運用の各フェーズにおける品質チェック
(設計妥当性の確認、調達先の監査、現場における安全評価等)
【保安全管理、原子力安全の総括(安全評価、リスク管理を含む。)、品質管理、保安検査 等】

支援機能に関する業務例 ※【 】内は該当する第5条の条文記載内容

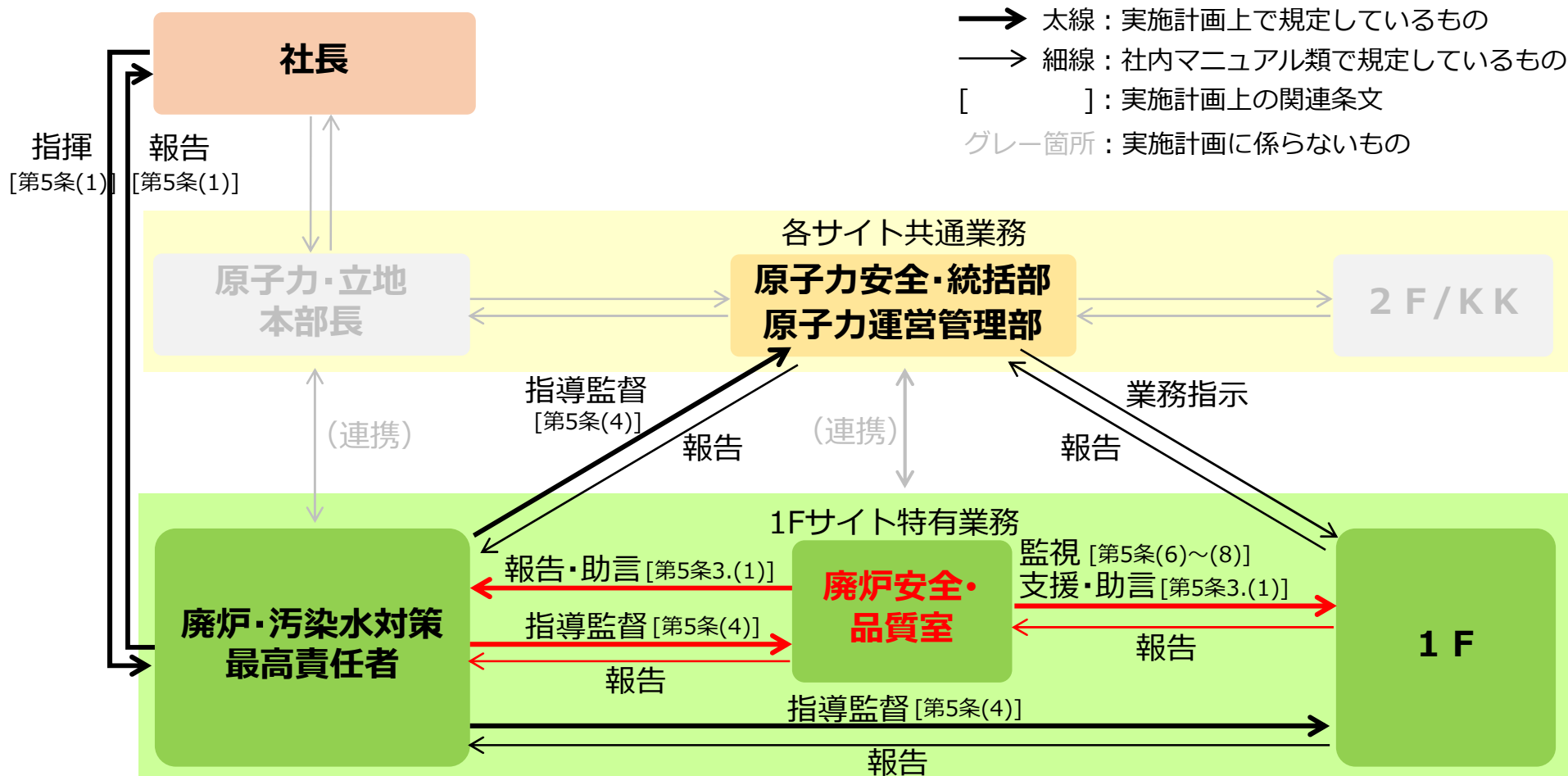
- ✓ 設計・調達プロセスの改善【改善活動全般】
- ✓ 設備品質、業務品質の向上に関する支援【改善活動全般】
- ✓ 安全評価・運用の改善【改善活動全般】

廃炉安全・品質室への機能移管（概要）



安全・品質に関する原子力・立地本部との関係

- 安全・品質に関し、原子力・立地本部はこれまで同様に各サイトで共通となる業務について発電部門と廃炉部門の双方を管理
- 一方、廃炉安全・品質室は、これまでの技術・品質安全部の業務を担務するとともに、廃炉全体の安全・品質に関するCDOへの報告・助言や1Fへの支援・助言を実施



3. 組織改編によるリスクとその対策

■ 組織改編を起因とした対応漏れや遅延を評価。対策も検討済み（一部実施済み）

リスク	対策
✓ 業務の移管漏れや引継不足が生じる可能性	✓ 早期発令による十分な引継期間の確保 ✓ 業務引継に係るルール徹底（業務分掌の新旧表整備等）
✓ 業務量と人財配置数のミスマッチが生じる可能性	✓ 業務量の事前分析による最適配置（人財カルテと求人票 [※] の活用等）
✓ プログラム組織とセンター組織との業務連携がスムーズに行われない可能性	✓ 改編後の業務連携に関するルール・手続きの整備 ✓ 関係者への事前の周知徹底
✓ PMOや廃炉安全・品質室の管理スパンが拡大し、期待した機能を十分に発揮できない可能性	✓ 高い専門性を有する補佐職位を設置 ✓ 情報を適切に把握するツールの整備

- 組織改編後も、PMOが各組織の業務執行状況をモニタリングし、状況に応じた措置（リソース再配分、ルール見直し等）を随時講じていく。

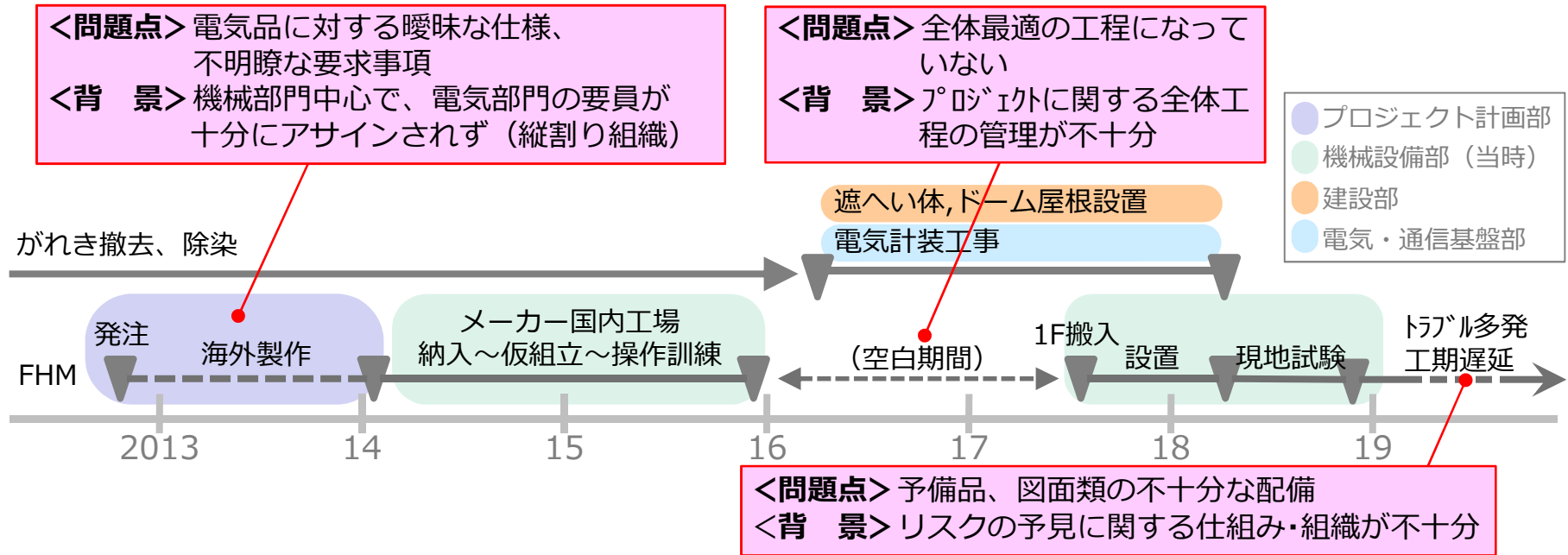
※人財カルテ：社員が保有する経験や技術力を把握するツール

求人票：廃炉をやり遂げるための必要人員数や人財要件を確認するもの

【参考】 3号燃料取扱機(FHM)トラブルに対する改善例

- 2014年にプール燃料取出しプロジェクト外を発足。個々の分野の責任者は存在したものの、プロジェクト全体の責任者が曖昧となり、全体を通じた工程・リスク管理が不十分に

従
来



組
織
改
編
後

- プロジェクトを組織化し、個々のプロジェクトに対する権限及び責任を有する者を明確化。実行計画書に基づき、各プロジェクトに必要な要員を見極め、各PG部にアサイン
- 仕組みとして新たにステージゲートを導入し、PG部長が全体工程やリスクの予見・発現を管理。PMO、廃炉安全・品質室は各ゲートでGo/No Goの判断に関与



第5条 保安に関する職務のうち、本社組織の職務は次のとおり。

- (5) プロジェクトマネジメント室は、管理責任者を補佐し、福島第一廃炉推進カンパニーにおける要員人的資源の計画及び管理、中長期対策の計画策定及び総括管理、実施計画の策定及び見直し並びに安全確保設備等（「安全確保設備等」の定義は第11条による。）のうち、廃炉全体の中長期的な工程管理、各プロジェクトの進捗状況の監視・評価、人的資源の再配分に関する業務を行う。
- (6) 安全・リスク管理グループは、保安管理及び原子炉安全原子力安全の総括（安全評価、リスク管理を含む。）に関する業務を行う。
- (7) 品質向上グループは、不適合管理及び改善活動全般（設計・開発の変更管理、調達を含む）に関する業務を行う。
- (8) 基盤整備グループは、品質保証体系の総括、品質保証のための基盤の整備及び原子力保安検査に関する業務を行う

第5条3. 各職位は次のとおり、当該職務にあたる。

(1) プロジェクトマネジメント室長及び廃炉安全・品質室長は、廃炉・汚染水対策最高責任者を補佐し、廃炉・汚染水対策最高責任者が各組織を指導監督するための報告及び助言を行うとともに、発電所組織が業務を行うための支援及び助言を行う。また、第4条の定めのとおり、当該室が所管するグループの業務を統括管理する。

(1.2) 本社各部長（プロジェクトマネジメント室長、廃炉安全・品質室長、廃炉資材調達センター所長及び原子力人材育成センター所長を含む。）は、廃炉・汚染水対策最高責任者を補佐し、第4条の定めのとおり、当該部が所管するグループの業務を統括管理する。