

1. 「テーマ1 定期検査における不適合管理の意思決定プロセスと文書管理について」

(1) 発電所における不適合管理の状況

不適合管理とは

不適合事象の発生・発見から、その処置方法を適切に判断し、修理、交換などの対策を確実に実施する一連の業務のこと。

不適合管理の状況

a. 従来の不適合管理

主管部門の各担当グループ（ライン組織）内でグループマネージャー（GM）承認の下で一連の処理を実施。

このため、グループ間で汲み上げる不適合事象のレベルやその管理の仕方にバラツキがあったこと否めず、また、GMの判断でその上位者や他部門に情報が提供されない限りは、すべてグループ内で閉鎖的に扱われる環境にあった。

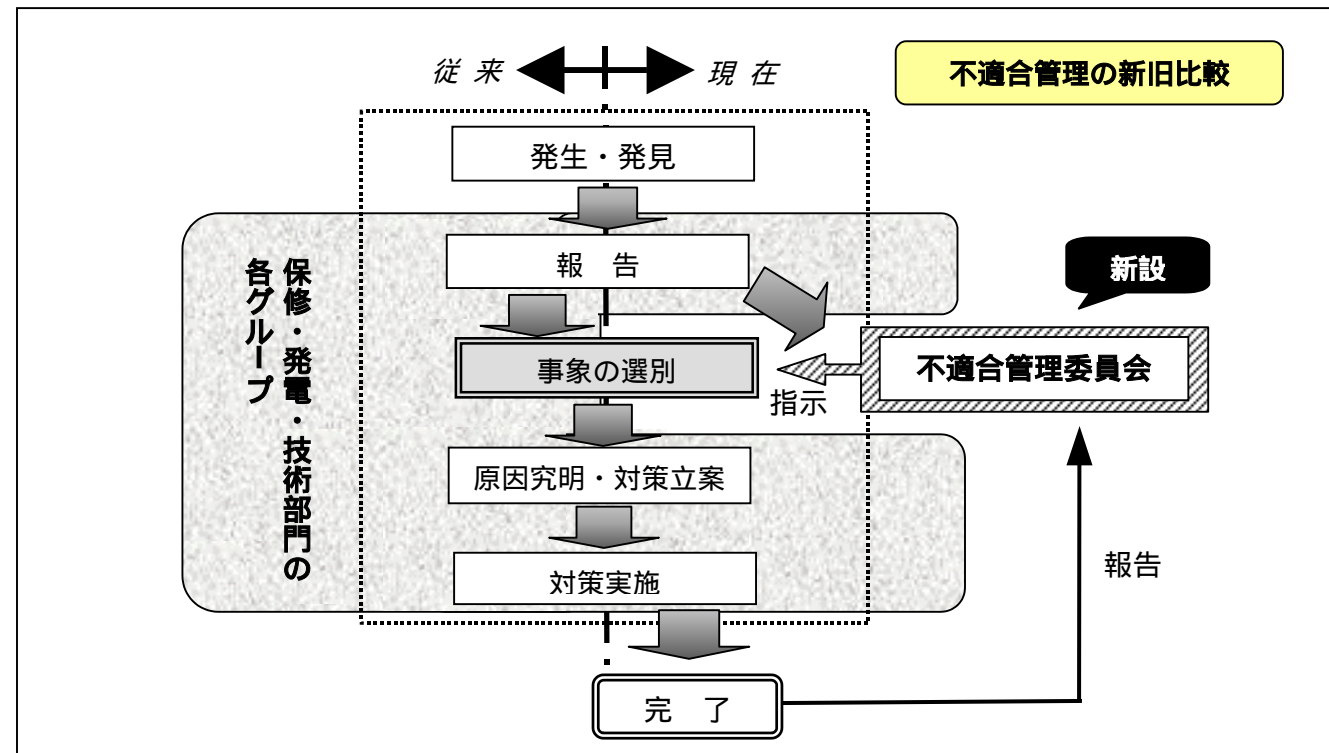
b. 新しい不適合管理の導入

この反省から、発電所として不適合情報を一元的に管理し、透明性を向上させることと、事象の重大さに応じてGM以上の職位者を含む処置決定の責任の所在を明らかにすることを目的に、このほど新しい管理方法を導入し、暫定的な運用を開始。

新しい不適合管理の特徴は、品質保証担当副所長を委員長とし、所内各部門の代表者を委員とする「不適合管理委員会」を新設したこと。

当委員会では、従来各担当グループのみで管理されていた不適合情報を一元的に集め、不適合事象のグレード（重大さ）を統一的な判断基準の下で選別し、処置方針の承認者を決定。

また、各ライン部門が対策を実施し、最終的な処置が完了した時点で、当該情報を同委員会へ報告させることと併せ、管理の集中化と透明性を狙ったもの。



(2) 監査所見

運用開始時期が異なるものの、各発電所とも新しい不適合管理の仕組みを導入し、「不適合管理委員会」で不適合情報を一元的に集約し不適合事象のグレードにより処置方針の承認者を決定するなど透明性の確保や責任の所在の明確化に努めていた。

所長以下の管理層の意識は概ね良好で、不適合管理の確立と充実に対しそれぞれの立場でコミットしている状況がうかがえた。

また、新しい運用の中で不適合と思われる事象を全て報告事項とし、さらに事象発見の報告を最優先とする旨、所員へ周知したことにより、『担当者の心理的な迷いやためらいの排除に役立っていること』が聞き取りにより確認された。

一方、適用するマニュアル類が本店制定版と細目部分等で相違していたり、固有の解釈で運用されていたことに加え、いずれの発電所においても、マニュアル上、処置方針の決定者（承認者）より最終の報告者が上位職になっているものがあり、この場合の報告の位置付け（責任の所在）が不明確になっている状態であった。

また、不適合報告書の記載内容について十分ではないもの、一貫性のないものが見受けられたとともに、全般的に不適合情報の他発電所への水平展開に対する意識が十分でなかった。

なお、この新しいルール在所員への周知を始めとして、不適合管理として望まれる知識（不適合事象の認識、原因究明・対策立案手法等）に関する教育は、現状はOJTを主体としたものになっており、継続的な教育・訓練プログラムとしては確立されていなかった。

現状、不適合管理委員会は、いったん各担当グループから報告があったあとは、各担当グループの不適合事象の処置・対策が完了しその報告がなされるまでその状況について掌握しておらず、処置・対策の完了までの過程で、常に部門を超えた一元的なフォローアップがなされる仕組みが未整備である。これと関連し、今後の課題として、ITによる不適合情報のデータベース管理が検討されているが、本件については、本店及び3発電所がそれぞれの考え方で進めている事実も確認された。

2. 「テーマ2 定期検査計画時における保守部門と発電部門の関係について」

(1) 発電所における体制・分担の状況

現在、機器・設備の保守に関する業務については、各発電所において、  
 ・発電部ユニット管理G：ユニット（号機）毎にプラントを総括（定期検査工程とりまとめ、工事設計等）  
 ・保守部各G（原子炉G、タービンG等）：機器・設備別に全ユニットを保守・管理（工事監理等）  
 という体制・分担となっている。

これは、「保守技術技能の維持・向上」などをねらいとして、それまで、発電部の各保守課（2ユニット単位）が担務していた業務を机上業務（ユニット管理G）と現場業務（保守部各G）とに分け、平成7年に本格スタートしたものであり、中期計画策定や具体的な定期検査の準備といった定期検査の計画に関わる業務も、この分担の下で両部をまたがりながら実施される。

(2) 監査所見

定期検査の計画に関わる業務は、いずれの発電所においても、  
 < 中期計画策定 > 設備の状態を踏まえた計上件名案の作成（保守部）  
 件名案を踏まえた予算枠内での中期計画原案の作成・調整（発電部）  
 < 定期検査準備 > 工事設計の依頼・実施（保守部 発電部）  
 具体的な工事工程の作成（発電部）  
 作業許可の申請・承認（保守部 発電部）

というプロセスが、ステップ毎に内容の確認・オーソライズを経ながら遂行されていた。また、そうした中では、

○ 保守部において、日頃から、設備に関する各種懸案情報（「前回検査時懸案」や「他プラント等での不適合の水平展開情報」「運転中のトラブル情報」等）を一覧表として集約・分類整理し、次回定期検査時実施事項等の検討にあたっては、このような日常的集積にもとづいて優先順位付けを行っている例

など、体系的業務運営の面で他の参考となる好ましい取組みもみられた。しかし、その一方で、両部相互のかかわりを中心とした責任・意思決定等に関しては、

○ ルール化の面では、ほぼすべての発電所・部のマニュアル類に上記業務に関する記載はあるものの、双方の部の分担や責任、部長やGMの役割といった具体的内容・規定を両部のマニュアル等で共有していない。

○ 承認・意思決定等の実際の運営面では、マニュアル類での規定が不明確なこともあり、部長・GMのかかわりの姿が明確に見えない。

○ 同一業務の責任の所在等が発電所によって相違している事例がある。

といった状況が見られた。