2026 年 9 月 15 日
KK 運営会議事務局

第 3 回 柏崎刈羽原子力発電所運営会議

1．日時：2026 年 9 月 15 日（火）9:00-11:00

2．場所：東京電力 HD 新潟本部 6 階 601/602 会議室

3．出席者：

議長 佐藤 敏秀
委員 伊丹 俊彦
委員 太田 雄彦
委員 チャールズ・カストー
委員 菊野 麻子
委員 桑原 保芳
委員 山﨑 広美
委員 小早川 智明（東京電力 HD 代表執行役社長）
委員 福田 俊彦 （東京電力 HD 原子力・立地本部長）
委員 柿澤 幸彦 （東京電力 HD 新潟本社代表）
委員 稲垣 武之 （東京電力 HD 柏崎刈羽原子力発電所長）

4．議事概要：

（1）佐藤議長挨拶

- 東京電力の原子力安全改革の取り組みを、2012 年から外部の目で監視・監督してきた「原子力改革監視委員会」の活動終了が、8 月の取締役会で決議された。
- 同委員会の最終報告書では、これまで積み上げてきた原子力安全改革の取り組みは経営層のリーダーシップのもと、協力企業と一体となって継続されていると総括するとともに、KK 運営会議の設置について、「現状に満足することなく、今後も原子力安全を追求し続ける制度、仕組みのひとつ」と評価している。
- KK 運営会議としては、原子力改革監視委員会の思いを大切にしながら、KK における安全最優先の意識の向上や、構内協力企業との信頼関係の構築に向けて、積み上げてきた制度、仕組み、文化等が時間の経過とともに形骸化・劣化していかないようにすること、将来にわたって自律的・継続的に改善していく活動を定着させていくことを考えて、発電所の活動を

サポートしていきたい。

（２）小早川委員挨拶

・ 原子力改革監視委員会のデール・クライン委員長からは、「安全は最終目的地でなく旅路（ジャーニー）」、「問題が発生したときに東京電力が行うべきことは、１にも２にもコミュニケーション」、「決して慢心してはならない」との言葉を繰り返し頂戴してきた。

・ 私もこの言葉をしっかりと受けとめて、終わりなき原子力安全を追求していく所存である。

・ 一方、核物質防護に関する秘密情報の不適切な取り扱いに続き、防護区域等の出入管理システムの一部機能喪失事案を発生させてしまったことについて、核物質防護は最重要課題であり、経営として大変重く受けとめている。

・ また、6 号機非常用ディーゼル発電機（B）の不具合については、現在予備品への交換を進めており、9 月 19 日までに復旧できるよう対応を進めているところである。（※9 月 17 日に対応を完了）

・ 先週 9 月 9 日には、国の「柏崎刈羽原子力発電所の運営に関する監視強化チーム」会合が行われた。チーム長の佐藤内閣官房副長官からは、原子力事業者として高い意識を持ち、自律的かつ継続的な安全性や核セキュリティの向上に取り組むよう、ご指示をいただいた。

・ 当社としては、監視強化チームのご指示をしっかりと受けとめて、発電所の安全性向上に向けた不断の取り組み、新潟県の皆さまへの伝わる広報を通じた安心感の醸成、そして地域との対話を通じた共生への取り組みを進め、地域から信頼される発電所を目指してまいりたい。

（３）防護区域等の出入管理システムの一部機能喪失を受けた議論

【報告・説明】

・ 稲垣委員より、「防護区域等の出入管理システムの一部機能喪失」の概要（原因・背景・再発防止策等）について説明。

・ 柿澤委員より、地域オピニオンリーダーをはじめとする関係者の声として、「人為的ミスも問題だが、システムが機能していなかったことが深刻」、「『ID カード』と聞くだけで過去の事案が想起され、東京電力への不安や不信につながる」、「社員一人ひとりへの教育や原子力を扱う意識の浸透が不十分なのではないか」といった厳しいご意見があったことを報告。

・ 9 月 14 日に開催された「KK 核物質防護事案に係る改善措置評価委員会」について、伊丹委員（同委員会の委員長）より、「実際の行動変容につながる教育が必要」、「ミドルマネジメント層が現場の状況を十分に把握し、問題点を抽出して若手へ伝えていく役割を果たすべき」、「『この程度なら問題ない』という意識がなかったか、問題や懸念を自由に提起できない雰囲気がなかったか、についても検証が必要」といった意見があったことが紹介された。

【質疑・意見交換】

- 突発的な状況で、「この場合にはどう対応するか」を考えさせる訓練を通じて、とっさであっても正しい判断ができるようにすることが重要。継続的に取り組まなければ、時間の経過とともに類似の事象が発生する恐れがある。
- 類似事象が発生した場合に、それを隠したり、公表をためらったりすることがあってはならない。信頼確保のためには、問題に対して誠実かつ透明に向き合う姿勢を継続することが重要であり、引き続き躊躇することなく公表する姿勢を貫いてほしい。
- 外部評価等において中間層のリーダーシップの更なる強化が課題と指摘を受けたことから、何を目的としてリーダーシップを発揮すべきかについての教育が十分でないという問題意識がある。
- 今回の事案は若手社員によるものであったが、上司や中間管理層を含めて、何をすべきか、何をしてはいけないかを改めて教育し、繰り返し実践することで行動レベルへの定着を図っていく。

（４）テーマ１：安全文化、組織文化のモニタリング（社員の意識）

【報告・説明】

- 前回会議で話題となった 2025 年度の社員意識調査における「当事者意識・責任感を持って仕事に取り組んでいる」の回答は、複数選択する設問の結果であり、安全意識や当事者意識を直接問う設問ではない。
- 同調査結果によると「常に安全最優先の意識を持って業務に取り組んでいる」が 95%と高い肯定的回答率となっており、所員の安全最優先の意識は高い水準にあると考えている。
- 一方、所員一人ひとりが当事者意識を持って主体的に業務へ取り組む姿勢が相対的に低いことも確認されており、引き続き、組織文化の醸成を進めていく必要がある。
- 安全文化に関する外部評価では、ルール遵守意識やリスク管理意識が高く、自らの業務を安全かつ確実に達成しようとする姿勢が認められている。
- その反面、統制の仕組みに重きが置かれ過ぎると、社員一人ひとりが主体的に考える力の低下を招き、安全に影響を及ぼす可能性もある。

【質疑・意見交換】

- 統制の仕組みは重要だが、それだけで十分ではなく、現場で働く一人ひとりが主体的に仕組みを活用して組織の目的達成に取り組むことが重要。統制が強く、仕組みだけが複雑になるような状態では十分な成果は得られない。当事者意識向上の取り組みについては、引き続き強い危機感を持って継続してほしい。
- 不適切行為や問題行動が発生する背景には、それぞれが自らの担当領域だけに意識が向き、それ以上踏み込まない、あるいは発言しないという状況が存在する可能性がある。各自が

自らの役割や責任範囲を明確に認識することは重要だが、部門や役割の境界に生じる課題にも目を向け、全体最適の観点から何が必要かを考えて行動することが重要。

- 特にミドルマネジメント層には、部分最適にとどまらず、組織全体がより良く機能するためにはどうすべきかという視点を持って組織運営に当たることを期待したい。
- 教育や訓練を全体に展開することは重要だが、それだけでは個人の責任が曖昧になる可能性もある。問題が発生した際には、個人として何を判断し、何に責任を持つべきだったのかアカウンタビリティ（説明責任）の明確化を図る観点も重要である。
- 組織文化の改善や変革を進める上では、共通の理念や目標を掲げ、所員が同じ方向を向いて取り組むことが重要。全体最適の視点を持って行動するためにも、「柏崎刈羽原子力発電所の志」の策定・展開は、共通の拠り所として大きな役割を果たす、意義のある取り組み。

（５）テーマ２：新潟県民からの信頼感の向上

【報告・説明】

- ６号機の営業運転再開を契機として発電所への関心は高まっており、発電所視察者数は増加傾向にある。発電所の視察や社員との直接対話は理解促進に有効とのご意見が多く、今後もこれらの取り組みを継続・強化していく。
- 営業運転再開後の広聴・対話活動を通じて、県民の皆さまの関心は再稼働の是非そのものから、再稼働後の東京電力の行動や実績へと広がりつつあると認識。
- 住民の皆さまのご意見にはエリアごとの特徴があり、近隣地域（柏崎刈羽・UPZ）では、「新潟の安全・安心を守り続ける覚悟・決意」が求められ、「職員が正面から向き合っている姿勢・覚悟があれば運転を任せてもよい」とのご意見あり。
- 一方、県域全体では「将来にわたって新潟に寄り添い続ける姿勢・地域貢献の取り組み」への期待が大きい。

【質疑・意見交換】

- PAZ（発電所から 5km 圏）と UPZ（同 30km 圏）でも、住民の関心や疑問点が異なる可能性がある。それぞれの地域特性を踏まえた活動につなげるためにも、新潟本部と発電所の広報担当者が情報交換・連携強化を図り、その知見を会社全体で活用していくことが必要ではないか。
- 「新潟の安全・安心を守り続ける覚悟」、「新潟に寄り添い続ける姿勢」について、地域の方々が何をもって覚悟や姿勢を評価するのか、対話活動の中でより具体的に把握してほしい。どのような取り組みや行動が信頼の醸成につながるか、地域のニーズや期待をさらに深く聞き取って、今後のコミュニケーション活動や広報活動の内容を組み立てていただきたい。

（６）取締役会提言骨子案

【報告・説明】

・ 本日の第 3 回 KK 運営会議では、取締役会に対する提言の骨子（現時点の方向性）について各委員のご意見を伺い、次回、11 月に開催予定の第 4 回 KK 運営会議で内容を深めていく。

・ 取りまとめた提言案については、可能であれば年内に取締役会へ報告していきたい。

・ これまでの KK 運営会議での議論や所員・協力企業との意見交換、アンケート調査結果を踏まえ、本日時点では次の 3 点を提言する事項とすることを考えており、皆さまのご意見を頂戴したい。

①自律的・継続的な改善活動を定着させるためには、社員一人ひとり、特にミドルマネジメント層が主体性と当事者意識を持って業務に取り組むことが重要であり、意識レベルの向上を図ること。

②ルールや規則が複雑化しており、運用しにくいとの意見を踏まえて、業務量やルール・規則の見直し・改善に取り組むこと。

③お住まいの地域によって意識や関心が異なることの特徴を捉えて、より効率的できめ細かい広報・広聴活動をおこなっていくこと。

・ 取締役会へ提言した後、会社側はこの内容を具体的な取り組みとして業務計画に反映し、実践していくことを求めたい。

【質疑・意見交換】

・ これまでの KK 運営会議の議論を受けて、課題が的確に捉えられている。

・ 今後、業務計画に提言内容を反映していくに当たっては、どのような基本スタンスで計画を策定するのかについても明確に示した方がよい。

・ 県民の皆さまが「新潟の安全・安心を守り続ける覚悟・決意」や「原子力の必要性に対する責任ある対応」を当社に求めているのであれば、まずは当社として「原子力の安全・安心を守り続ける覚悟と決意」を明確に示すことが重要。再稼働後の新たな信頼形成のフェーズに入ったという位置付けで、それを踏まえて安全文化・組織文化のモニタリングや広報・広聴活動などの具体的な施策を展開していくという構成にした方が分かりやすいのではないか。

（７）議長総括

・ 安全文化・組織文化、地域との信頼形成、取締役会提言の方向性などについて、本日も多くの有意義な議論を行うことができた。

・ 会社側には、KK 運営会議での議論や委員からの意見をしっかりと経営に反映し、具体的な形にしていっていただきたい。

・ 本日の議論を踏まえながら、取締役会への提言内容をさらに整理・具体化し、次回会議に向けた準備を進めてまいりたい。

以 上

なお、会議終了後、広報・広聴活動の実施状況について社外委員と新潟本部社員による意見交換会を実施いたしました。