

# 提 言 書

平成 28 年 1 月 21 日

北九州 PCB 処理事業所での協定値を超えるベンゼンの検出の事案を受けた  
ガバナンス・コンプライアンスに係る有識者委員会

委員（敬称略 五十音順）

大久保和孝 公認会計士

◎鈴木 基之 東京大学名誉教授

須藤 隆一 NPO 法人環境生態工学研究所理事長 東北文化学園大学客員教授

○林 保彦 弁護士

◎委員長 ○委員長代理

審議経過

平成 27 年 12 月 11 日 第 1 回委員会 課題の共有等

平成 27 年 12 月 16 日 北九州 PCB 処理事業所における研修（講義及びグループワーク）

平成 27 年 12 月 21 日 第 2 回委員会 提言（案）の検討

平成 28 年 1 月 6 日 第 3 回委員会 提言のとりまとめ

※ 北九州 PCB 処理事業所でのグループワークでは、社員を 5～6 名程度の小グループに分け「再発防止」について議論。また、12 月中旬に全社員を対象としてコンプライアンスに関する意識等のアンケート調査を実施。

## 構成

はじめに

### I 問題の整理と基本的考え方

対策のための3つの基本方針

- 1) 問題を未然防止するガバナンス・コンプライアンス体制の再構築
- 2) 安全・安心を第一とする社員の高い意識の醸成と組織として行動する文化の形成  
～自分ごと化・組織一体化の推進～
- 3) 社内外と積極的に対話する風土の構築と透明性が確保された組織運営

### II 提言

- 1 全社員による社会的使命の再認識、意識高揚と問題意識の醸成 ～全ての基本として～
  - (1) 全ての役員・社員が JESCO の社会的使命を再認識する
  - (2) “真”のプロフェッショナルとしての自覚と意識啓発
  - (3) 常に問題意識が持てる文化の醸成 ～「自分ごと化・組織一体」プロジェクトの推進～
- 2 ルールの内容を理解し、その遵守を徹底する仕組み作りによる継続的なリスクマネジメント体制の確立
  - (1) ガバナンス体制の見直しと確立
  - (2) ルールの内容を理解し、その遵守を徹底する仕組み作り
  - (3) 実効性のある継続的なリスクマネジメント体制の確立
  - (4) トラブル及び事故に係る情報収集システムの改善
- 3 風通しのいい組織運営のために、常に対話できる社内風土の確立
  - (1) 対話する社内風土の確立
  - (2) 社内風土の変革に向けた人材の確保と育成
- 4 地域との対話の拡充による安心・信頼される組織運営の実践
- 5 外部からの目による不断のチェック体制の確立を通じた透明性の高い組織運営

## はじめに

本委員会は、本件事案（別添参考1）を受けて、同種事案の再発防止の徹底及び環境保全に対する不安・危惧の要因となる事象の発生を防止する観点から、中間貯蔵・環境安全事業株式会社（以下、JESCO とする）のガバナンス・コンプライアンスについて、社内風土も含む抜本的な見直しを提言するために設置された。

JESCO は、PCB 廃棄物処理事業という、日本の環境保全にとって極めて重要な課題に対処するために特別な法律により設立された会社である。PCB は、化学的には極めて安定な物質として重宝され、様々なところで使用されていたが、扱いを誤ると人体には有害な物質である。化学的に安定的であるが故に、その無害化処理には新たなプロセスの開発を要した。PCB 処理事業は、そのような技術的な困難さに加え、PCB に対する国民の不安に基づく忌避が強く、その処理事業の開始が困難であった。こうした状況下で、平成 13 年に地域住民の理解を得て初めて立地を認められた処理施設が北九州 PCB 処理事業所であり、また、その化学処理による設備は世界に前例のない新たな方式からなっている。

そのような PCB を処理する初の事業所であるが故に、地域住民や地元自治体の心配や不安は当然のことであり、JESCO は環境保全協定の締結などにより、安全を地域の人々に約束してはじめてその操業を開始し、以後 10 年にわたり搬入された PCB 含有物の無害化処理を行ってきた。

こうした経緯を踏まえれば、環境保全と安全は、PCB 処理事業所の操業の大前提であり、地域住民に対しては、安心と信頼との上に事業運営がなされることが当然であることを JESCO は十分に理解しなければならない。

また、施設や処理手順の変更については、前述の通り PCB 処理事業が新しい処理プロセスを導入していることから、JESCO を取り巻く状況を前提に考えても、慎重の上にも慎重に進める必要がある。特に、そこで求められている安全性への配慮が、事業運営の際の社内規程に十分反映され、運用されてきたかの検証も、別途なされる必要がある。

本委員会は、JESCO におけるリスクマネジメントを含むガバナンス体制や運用に問題はないのか、法令や社内規程を遵守しつつ業務を行うという基本的なコンプライアンスの考え方・意識が社内に十分に浸透しているのかの観点から、本件事案の検証報告及び社員の意識アンケート、グループワークでの議論などをもとに、現状の把握、原因分析の上、再発防止のための対応策の検討を行った。

なお、提言書の作成に当たって、JESCO が担う業務は有害物質を扱っており、細心の注意を払うべき必要があること、本業務の遂行には地域からの信頼が前提であること、我が国の環境保全にとって極めて重要な業務であることにかんがみて、単に社内の規程・制度の整備の状況のみならず、設立経緯や期待されている社会的役割を踏まえつつ、社内風土の抜本的な改革にも踏み込んだ上で、問題点の整理と基本的な考え方を示す。

JESCO は、本委員会の提言とその趣旨を真摯に受け止め、安全性に対する地域の信頼に応えるため不断の努力を続けることが必要である。

## I 問題の整理と基本的考え方

JESCO は、事業の実施に当たって、PCB 処理事業所を設置した各地域と環境保全協定等を締結して

おり、その遵守が事業実施の前提となっている。また事業の特殊性にかんがみて、技術的に安全を確実にするのみならず、地域住民が安心して任せられる事業運営ができるよう、環境と安全に万全の配慮をしつつ取り組んでいかなければならない。

なお、JESCOの環境保全等に係る諸規程を始めとした各種制度が環境保全・安全性の重要性を前提に整備されているにもかかわらず本件事案が生じた以上、その運用にも問題があることを前提に再発防止策を考えていかなければならない。

1 具体的な問題を本件事案に則してみれば、以下の点があげられる。

1) 今回のベンゼン排出のひとつの原因となった深冷クーラーの停止措置については、社内ルール（※1）上、事業所におけるSA委員会（※2）で協議の上、本社の事業部に付議し、そこから環境安全監査室等の意見を求める必要がある、排気・排水に関する設備改造・運用変更に当たる。ルールどおりに運用され、SA委員会で十分な検討がなされていれば、本件事案の発生を回避できた可能性がある。

しかし、JESCO社員に「SA審査（環境・安全評価委員会の審査）」（※3）等の必要性・重要性や業務手続き等が十分共有されておらず、SA審査の要不要の判断が個人レベルの知見に依存するなど、運用上の問題があり、制度本来の目的を阻害していた。

※1 「設備改造・運用変更手続き等に関する措置について」（平成18年5月23日付社長通達）

※2 SA委員会とは、環境・安全評価（Safety Assessment）委員会の略で、各事業所に設置され設備改造及び運用方法変更の関係法令への適合性等、事業所における環境・安全に関する重要事項を検討する。

※3 上記通達の冒頭に、その主旨として「変更内容によっては環境・安全に影響を及ぼすおそれがあるとともに、環境・安全に関する各種法令や地元自治体との締結した環境協定に抵触するおそれがある。このため、環境・安全の確保と法令遵守に万全を期すため、その内容について十分検討・審査を加える必要がある。」と説明されている。

2) その背景として、JESCOは、会社自体が時限的な事業を扱っている故に、すでに一定の知識及び技術レベルを有している中途採用者を中心に雇用しており、個人レベルの知見への依存を前提に、JESCOとしての独自の社員教育に体系的に取り組む体制ができていなかった。さらに、JESCOの設立経緯を踏まえた社会的な要請や意義についての意識の共有が全社員において必ずしも統一されておらず、自身の知見を優先する等に見られるように組織的な人材育成（教育・研修）等の諸施策が十分ではなかったことが指摘できる。

3) また、社内のコミュニケーションを図る体制が十分ではなく、特に、事業所内の担当ごとに業務が完結しており、担当を超えたコミュニケーションが十分にできていないことも本件事案が生じた原因として指摘できる。本件でいうならば、第2期施設で発生した事象について、第1期施設の同様の設備の担当者とは協議することを怠ったなど、担当する業務を超えた業務上の意思疎通に欠陥が見られた。

4) 業務遂行に当たっては、固形物充填槽の換気ダクトからの油垂れの問題と、排気・換気システムの変更について、平成24年11月時点で、事業所から本社に報告があがっていたものの、その後

生じた問題について事業所から本社に報告はなく、また、平成26年8月以降、自主測定でベンゼン値の上昇が確認され、その原因が十分に特定できていないにもかかわらず、事業所の判断で、活性炭の取替えを行う対症療法で対応し、事態の抜本的な解決のために本社と協議するなどの対策を行っていない点等、社内における意思疎通並びにベンゼンに対する危機管理体制の構築及び管理目標値又は協定値を超える事への危機意識が十分ではなかった。

- 5) 本件事案が問題として顕在化する前に、現場では排ガス中のベンゼン濃度の増加という日常的ではない事象が生じている認識はあったものの、PCB以外の物質の排出に関して問題意識が十分ではなく、それらを検出し、組織的対応を図るための仕組みも機能しなかった。さらに、運用が一部の限定された者だけでなされていたため、事業所内他部門を含め、担当者及びその周辺以外の者によるチェックや相談がなされることもなかった。社員のリスク意識が十分でないことに加え、リスクマネジメント体制が適切に機能しなかった。
- 6) 社員におけるJESCOに対する社会からの要請や期待、地域との協定の重要性や目的、またその背景にある事業の安全に対する地域住民の不安感への配慮が不十分であったことは否めない。とりわけ、設立経緯を踏まえた、地域住民や地元自治体とのコミュニケーションの大切さの理解が不足していた。

- 2 本委員会としては、問題が発生したときに組織的な対応ができるようにすべく、JESCOのガバナンス・コンプライアンス体制の抜本的な見直しと社内風土の抜本的な改革を念頭に、以下の基本方針に則って対策をとるべきであると提言する。

### 1) 問題を未然防止するガバナンス・コンプライアンス体制の再構築

環境と安全の優先、ルールを守るといった JESCO の掲げる基本理念・行動指針の実施に向けて確実に手順を踏んで進めていくため、ガバナンス体制を見直すとともに、特に環境保全に対する制度の運用を確実なものとするためにコンプライアンス意識の向上を図る必要がある。

### 2) 安全・安心を第一とする社員の高い意識の醸成と組織として行動する文化の形成 ～自分ごと化・組織一体化の推進～

全社員が社全体の具体的な事業内容や環境保全の取組の必要性、事業所のみならず社全体が抱えている問題に関する理解を深め、社員一人一人が会社の問題を「自分ごと」として捉えて考え行動できるようにすることで、コンプライアンスへの取組を効果的なものとする必要がある。そのためにも、社内外における様々な主体とのコミュニケーションを充実させ、自己の取組の不断の見直しを行える体制を作る必要がある。

特に、ベテラン社員を中心に、慣れと思い込みを解消し、担当を超えた相互理解の下に、自信を持って組織的な行動ができるようにするため、各工程における個人の知識や経験に依存した事業運営を見直して、社員間の幅広い対話を通じて、担当以外の問題も自分ごととしてとらえ、相互にチェックし合う文化を作ることで、組織として安全文化を醸成し、行動しやすい仕組みに再構築する必要がある。

### 3) 社内外と積極的に対話する風土の構築と透明性が確保された組織運営

地域にとって安心できる組織運営ができるよう、技術的な安全の確保を前提に、さらに、情

報発信を強化し、常に外部の目を意識しながら透明性を確保した組織運営のもとに諸施策を講じる必要がある。

## II 提言

前記3つの観点から、本委員会としては、具体的に次の5つの提言を行う。

- 1 全社員による社会的使命の再認識、意識高揚と問題意識の醸成 ～全ての基本として～
- 2 ルールの内容を理解し、その遵守を徹底する仕組み作りによる継続的なリスクマネジメント体制の確立
- 3 風通しのいい組織運営のために、常に対話できる社内風土の確立
- 4 地域との対話の拡充による安心・信頼される組織運営の実践
- 5 外部からの目による不断のチェック体制の確立を通じた透明性の高い組織運営

### 提 言

#### 1 全社員による社会的使命の再認識、意識高揚と問題意識の醸成 ～全ての基本として～

##### (1) 全ての役員・社員が JESCO の社会的使命を再認識する

- 全ての役員・社員が JESCO の社会的な責任を意識し、職業的自尊心を持って業務を遂行する必要がある。そのためにも、JESCO の社会的責任を再確認するとともに、JESCO の事業執行における基本的な考え方である「基本理念と行動指針」及び「環境安全方針」(別添参考2)を、文化として根付かせるための意識改革と継続的な取組を進める。
- JESCO は中途入社や出向等の多様な背景を持つ社員で構成されている企業であることを踏まえ、JESCO が担っている社会的使命を徹底するために、採用時のみならず、入社後の教育・研修体制を再構築するとともに、それらを継続的な取組にする。
- 具体的には、外部講師も活用しながら外部環境や専門的領域に関する内容を強化する他、採用時に加えて、社員が共有すべき事項を体系的に教育・研修する仕組み、それらを継続的にフォローアップしていく仕組み、部門ごとの研修等、各種階層・目的等に応じて充実させる。同時に、アンケートや意識調査等を通して研修の効果を測定し、JESCO を取り巻く環境に応じて、研修内容の適宜見直しを行う。
- 役員は、JESCO が実施している事業の意義や果たすべき役割、さらには中期的な会社の在り方を社員で共有できるような場を作り、有用な人材の確保と社員のモチベーションの向上に努める。
- 事業の意義と取組内容を適時的確に対外的に積極的に情報開示していくことで、地域住民の信頼を高めるとともに、社会的評価を向上させる必要がある。これまでも環境報告書作成や ISO14001 などの取組をしてきているが、それらについて、社員一人一人が、取り組んでいる意義や目的について再度確認を行い、十分に理解をした上で、主体的かつ積極的、意識的に参加できるような環境を作る必要がある。

## (2) “真の”プロフェッショナルとしての自覚と意識啓発

- PCBの化学処理という世界にも前例のない設備であり、他の様々な廃棄物処理等の経験をそのまま用いることはできないとの認識の上で、処理プロセスの内容及び運転に関して全社員の徹底した理解が必要である。個々人の知見に過度に依存して、知識を保持している者とそうでない者とのバラつきによる“聖域”を作ることにならないように、全ての社員が施設の設計思想や運転管理に当たった問題や改善点の趣旨や背景なども含めて理解することで、問題解決のための対策が妥当なものであるかどうかの技術的な判断能力を向上することができる。このため、処理プロセスや採用されている技術の全体像の習得を徹底させる教育・研修制度を確立し、定期的な効果測定により、内容の見直しによる理解の向上を図る。なお、教育・研修体制の一環として、自発的な取組を促すことも重要であり、事業所内におけるQCサークル的な取組も検討していく。
- また、全社員共通の知見の向上に加えて、社外の研修、専門学会などに積極的に参加することで、外部との交流や自発的な研究、資格の取得等により個々の社員が職業人として自らの職能をより高め、自負を持ち続けることができるような配慮も行う。
- 担当業務や専門の異なる社員の間における対話の増進を図り、問題の早期発見や対処能力の向上を図るため、担当以外の業務分野についても技術的な教育を受けられる教育・研修体制もあわせて確立する。また、これにより、社員の中で、専門外の事項についても、自由に前向きに討議できる風土が構築されるよう配慮する。
- さらに、表彰制度、人事評価制度、適材適所の人事配置の在り方の改善など、社員の積極的な実践を促すインセンティブの付与の検討が必要である。社員の処遇に関しては、同種の産業の体系を参考として業務に見合うようなレベルが確保できていることも意識を高める上で重要な要素として考慮する。

## (3) 常に問題意識が持てる文化の醸成 ～「自分ごと化・組織一体化」プロジェクトの推進～

- 全ての役員・社員が、自分の担当分野以外であっても、特に環境保全や安全確保の問題について、事の大小を問わず、何事にも問題意識をもって考え、異論をぶつけ合える社内風土・環境を作ることが重要である。このため、様々な階層において、JESCO全体に関わる情報、各種課題についての情報や問題意識の共有を図る機会を作るとともに、担当業務以外の業務についても、朝会等の日常のコミュニケーションやグループワーク等の場で積極的に情報共有を図り、あらゆることを自分ごと化できる社風を構築する。これにより、様々な環境変化を、常に、自分の属する組織の問題として捉え、それらを日々の業務に落とし込んでいく習慣を作ること、リスク感度を高め、事故等の未然防止ならびに環境変化に適応できる社風を構築する。
- 「自分ごと化」プロジェクトにより、ヒヤリハット文化(※)の醸成を進めることで、リスクの未然防止の徹底に努めるべきである。大きな事故や問題の背景には複数の小さな変化がみられる。本件事案も、事前にいくつかの兆候があったにもかかわらず、それが問題であることに気がつかず不適切な判断につながってしまった。「自分ごと化」を推進しつつ、小さな変化に気づき、日々の朝会や日報等においてその気づきを共有することで危機感を事業所内で共有し、さらには本社にも報告することで、問題発生の未然防止を図る。

※ ヒヤリハット文化 重大な事故が発生した際には、その前に多くのヒヤリ・ハットが潜んで

いる可能性がある。結果として事故に至らず「ああよかった」と、直ぐに忘れがちになってしまう事例をヒヤリ・ハットの事例として集めることで重大な災害や事故を予防する。

## 2 ルールの内容を理解し、その遵守を徹底する仕組み作りによる継続的なリスクマネジメント体制の確立

### (1) ガバナンス体制の見直しと確立

○ JESCO ではコンプライアンス委員会、ISO 審査、内部技術評価、SA 審査等が導入されており、制度としては一定のガバナンス体制が構築されていた。しかし、こうした制度及びその実施のための方法が定められているにも関わらず、本件事案を未然に防ぐことができなかったことを踏まえて、体制の強化とともにその運用方法の抜本的な見直しが必要である。

とりわけ環境安全監査室には、現場で発生する環境・安全に関わる諸問題の存在を具体的に指摘することが期待されている。各事業所で発生するインシデント（ヒヤリ・ハット）を担当部署、事業所などで共有しながら、社内規程に従って、定められた案件を速やかに環境安全監査室に報告するような体制を整備することが必要である。環境安全監査室をより効率よく効果的に機能させるため、同室で審査すべき事項の整理を行いながらも、環境安全監査室の支所の設置や事業所の巡回・監査等、その在り方を抜本的に見直す必要がある。

○ 本社による強いリーダーシップのもと、各事業所長の責任を明確にしたうえで、各事業所を確実に管理・監督できる仕組みを再構築し、そのために必要な措置を講ずる。また、現場の問題が速やかに本社と共有され、経営の意思決定に反映する運営ができるようにガバナンスを強化する。特に本件事案の原因の一つともなった SA 審査については、これを事業所において行わない場合であっても、本社に工事及び運用変更の案件の報告を行うようにする等の手続きの拡充や、現場から事業所、事業所から本社に、至急の判断を求めるための制度を採用する等の迅速な問題解決の仕組みの構築を行うべきである。

○ 設備の運転を委託している運転委託会社に対しては、日常の運転やプロセス管理に携わる要員一人一人によって適切に業務が行われるよう適切な指示が行われ、かつ内容が徹底されるように指示方法を工夫し、JESCO と運転委託会社の協調・協力関係の下に事業が行われるようにするとともに、指示が確実に行われていることを確認する等、事業所としての業務に対する管理・監督を徹底する必要がある。具体的には、JESCO から運転委託会社への指示を明確に行うため、分かりやすい業務連絡簿の作成とともに複数名による確認と役職者の承認を行う。また、指示内容の履行状況を確認する業務フローへの見直し、運転委託会社が作成する操業日報の内容と業務連絡簿の内容の整合、交代勤務間で申し送りされる重要事項などの状況が JESCO でも確認できるようにするといった、項目見直しを含めた改善を図る必要がある。

○ 加えて、各体制や組織が実効的に機能しているかについて、定期的に、外部から検証できる仕組みを作るほか、各課にコンプライアンス担当者を置く等の内部監査機能の抜本的な見直しを通して、内部監査機能の強化と実効性を担保するとともに、内部監査部門が監査役会において適宜報告を行う等の連携を図る必要がある。

### (2) ルールの内容を理解し、その遵守を徹底する仕組み作り

○ JESCO では、一定の技術と経験を有するベテラン社員の中途入社、出向が多いことを背景に、

これまでは個人の資質に依存していることが否めなかった。今後は組織として問題に対応すべく、社員一人ひとりが社内ルールに基づいて、組織と協働し、組織を活用できるよう、ルールを明確化し、会社もルールに基づく組織運営を徹底する文化を醸成する必要がある。

- SA 審査の手続きなど、社内ルールや業務の全体像の基礎を習得させるための研修を実施する。また、曖昧なルールや不明確な内容については、直ちに組織内部で話し合い、ルールに反映できる仕組みを作り、それらを全社員で共有できるようにする必要がある。
- 形骸化しているルールについては実効性のあるものに見直していくことなどを検討する必要がある。特に PCB の処理に関しては、採用している処理プロセスが異なる事業所の間も含め、各事業所での取組事例などを定期的に意見交換する場において、各事業所が定めているルールの適切性や改善方法について検討できるようにする。

### **(3) 実効性のある継続的なリスクマネジメント体制の確立**

- JESCO はこれまでも、PCB 処理事業の実施に伴うリスクを事前に把握し、予防的にリスクへ対応してきたが、本件事案を機に、PCB 処理事業所での事業のみならず、JESCO 全体の事業の実施に伴って生じる可能性のあるリスクを事前に把握し、予防的に回避、低減を図る「リスクマネジメント」を強化する必要がある。このため、リスクマネジメントの責任者を置き、現場からリスクを吸い上げながら、組織全体としてのリスク評価を毎年行うことで、常に新しいリスクに備える体制を整備する必要がある。また、JESCO と運転委託会社が共同で行うリスクアセスメント推進会議を効果的に運用できるように、リスク感度をもった社員により、現場で生じている事業運営上のリスクを洗い出す習慣を作り、そのリスクによる影響を評価・分析した上で、発生可能性や影響度等の視点から優先的に対策（リスクの回避や予防等）をすべき事項を迅速に整理把握し、早急に検討ができる体系的な枠組みを組織として構築する。
- これらのリスクを評価した上で業務上の対応を行うリスクマネジメント活動を文化として社内に定着させるために、内部統制を強化するとともに、その実施状況に関する社員の意識調査も行い、適時に運用の見直しが行いやすい仕組みを作る。さらに、外部の第三者の視点も取り入れていくことで、ヒヤリ・ハットからその意味を汲み上げ、新たなリスクが発生する可能性に対しても速やかに対応できるようにする。

### **(4) トラブル及び事故に係る情報収集システムの改善**

- 過去に事業所で発生したトラブルや事故を徹底的に検証し、それらを題材に社内で教育・研修の材料とすることで、原因を明確にすることをとおして対策の共有を図り、リスクに対する感度を高める。教育・研修に当たっては、他社での事例なども積極的に情報収集し、それらの原因を分析、自社の「自分ごと」とすることで、組織的対応力を向上させるとともに、環境変化に鋭敏な組織運営を実現する。
- また、過去に事業所で発生したトラブルや事故について、原因や対策だけでなく、社会的な影響や JESCO の使命である国内での PCB 廃棄物の処理完了への影響も含めて多角的に理解させることが必要である。

## **3 風通しのいい組織運営のために、常に対話できる社内風土の確立**

### **(1) 対話する社内風土の確立**

- 「対話」を通じた意思決定ができる組織にするため、日常の業務における様々な場面でのコミュニケーションを強化する。具体的には、人事異動の適切な実施、合宿型研修の実施、本社・各事業所単位でのグループワークの開催や日々の朝会、夕会等の充実を図り、「報告」「連絡」にとどまらず、業務上の「対話」ができ、社員間に人間的なつながりが構築される環境を整備する。それらにより、様々な背景を持ち、それぞれ異なる役割を果たしている社員が、お互いの業務について知り、異なる立場（担当業務以外）からの異論について率直に意見を言い合える機会の充実を図り、リスクを未然に防止する文化に繋げる。
- 業務分担の見直しにより意思決定を一人だけに任せない組織を再構築し、良い意味での社内の緊張関係を維持するために、意思決定や日常業務の状況について最低限相談、報告すべき事項や相手を明らかにし、「対話」による不断の問題提起と検証を継続する必要がある。
- 意見交換は、特に、事業所内でも他部門との間だけでなく、異なる事業所間、本社と事業所との間における意見交換や情報交換など様々なレベルで行えるようにする。例えば、遠隔地間では、それぞれの事業所の様子やお互いの顔を見ながら議論できるテレビ会議の活用や、異なる事業所間の交流機会を増やすなど、直接対話の機会と IT を効果的に活用する。さらに、懸念事項については、積極的に PCB 廃棄物処理事業部会等や設備設計会社等に適時適切に相談するようにすべきである。

## **(2) 社内風土の変革に向けた人材の確保と育成**

- 社内風土を変革していくためにも、JESCO の中堅以上、特にベテランに偏った人材構成の是正に向け、専門的知識を持ちつつも比較的若い年代の社員の採用と育成に努める必要がある。

## **4 地域との対話の拡充による安心・信頼される組織運営の実践**

- 全社員が、JESCO の事業は、地域の人々が不安の念を抱きながらもその事業の社会的意義を理解いただき、安全性に対する信頼を頂くことで成立するものであることを再認識し、運営の透明性確保のみならず積極的な情報発信、地域との対話に努めるべきである。
- 同時に、社員は、安全性の確保だけではなく、地域に安心感を与えることを強く認識すべきであり、そのための社員教育及び地域行事への参加なども含めた個々の社員と地域との交流を図るべきである。
- 一般市民にもできるだけ分かりやすい表現で事業所から市民への定期的な情報発信を行い、その情報への意見を積極的に拝聴するなど、日ごろから密接に地域と対話を行い、お互いの信頼関係を構築しなければならない。具体的には、事業所を公開し、活動を一般の人々に積極的に紹介する機会を設け、各種媒体による定期的な情報発信を行い、地域の活動等に能動的に情報を提供するなど、「環境・安全」への取組を積極的に情報開示する必要がある。

## **5 外部からの目による不断のチェック体制の確立を通じた透明性の高い組織運営**

- JESCO では十分にガバナンス・コンプライアンス体制が運用されていなかったことを反省し、ガバナンス体制及びコンプライアンスへの取組の実施状況を、外部の第三者の視点から定期的に検証し、必要に応じて助言を受けて、柔軟に対応をしていく必要がある。
- それらを実践するために以下のような専門組織を整備することが必要である。

- ・ 社内の監視機能を抜本的に強化するため、監査役会の下に新たに「内部統制監査チーム」の創設。
- ・ JESCO のガバナンス・コンプライアンス対策の実施状況を定期的に監視するため、外部の者からなる「第三者委員会」の設置。

## 別添参考 1

### 【PCB 処理事業開始の経緯】

- ・ 中間貯蔵・環境安全事業株式会社（「JESCO」）は、ポリ塩化ビフェニル廃棄物（「PCB」）の確実かつ適正な処理のために平成 16 年 4 月に設立された。
- ・ 同年 12 月には、我が国初の PCB 処理施設として北九州 PCB 処理事業所を立ち上げ、現在は 5 事業所において PCB 処理事業を実施中である。
- ・ 北九州 PCB 処理事業所の事業立ち上げに際しては、北九州市と環境保全協定を締結し、地域の理解と協力を得つつ事業が推進された。

### 【事案概要】

本委員会設置の原因となった、北九州 PCB 処理事業所における事案の概要は以下の通りである。

- 平成27年10月30日に北九州市から通報を受け、同市が10月14日に採取した北九州PCB処理事業所第2期施設の排気中から、同市との協定に基づく協定値（45mg/Nm<sup>3</sup>）を超えるベンゼンが検出された（520mg/Nm<sup>3</sup>）ことが判明した。
- 原因調査の中で、排気系の設備の取り扱いにおいて、以下の点について、コンプライアンス上の問題が判明した。
  - ・ 平成24年11月の改造工事において、本来は、北九州PCB処理事業所がSA審査を行った後、本社における審査を申請すべきところ、本社に報告することで代替してしまっていた。
  - ・ 平成25年6月の排気ブローを強化する改造工事において、上記のSA審査の範囲内と北九州PCB処理事業所の判断により、2回目の工事単独では、SA審査を実施しなかった。
  - ・ 平成26年4月に、深冷クーラーの冷却水通水を停止した件は、設備改造を伴うものでなく、かつ、通常の運転調整の範囲内であり運用方法の変更にも該当しないと現場で判断をし、SA審査を実施する必要があるという認識を持っていなかった。
  - ・ また、その後の調査で、北海道PCB処理事業所において、独自のSA審査ルールを設け、一部対象を限定していたことや、東京PCB処理事業所実施分の本社報告案件に該当する12件が本社に報告されていなかったことが明らかとなった。
  - ・ SA審査に関して、本社も含め、定められた手順が適切に実施されていなかった。

## 別添参考 2

### 「基本理念と行動指針」

#### 目的－

我が社は、国の環境政策を実行する国策会社であり、良好な環境の保全を目的として、安全で確実な事業の実施と情報公開を重視し、中間貯蔵事業及びPCBの無害化処理事業を遂行するとともに、環境保全のための技術の蓄積と人材の育成を図ります。

#### 実現のための行動指針－

1. 私たちは、環境と安全を優先します。
2. 私たちは、隠しごとをしません。
3. 私たちは、ルールを守ります。
4. 私たちは、人を大切にします。
5. 私たちは、環境企業として力をつけます。

### 「環境安全方針」

我が社は環境保全、保安防災及び労働安全衛生が経営の基盤であることを社の基本理念として宣言している。

PCB廃棄物処理事業は、我が国においては30年余にわたって着手し得なかったものである。このため、これを推進する当社の取組みは、それ自体が我が国の環境保全上重要な役割を担っており、それ故に事業による環境への影響の防止、安全の確保の対応について各方面から特に厳しく注視されている。

その期待に応えて重責を果たすためPCB廃棄物処理に関わるすべての事業活動における環境安全方針を以下のとおり定め、実行する。

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. 環境と安全を優先し、環境負荷の低減を推進するとともに、安全操業の確立及び保安防災活動の改善を図る。</li><li>2. 作業環境の改善と設備の本質安全化に努め、無事故・無災害を達成する。</li><li>3. 環境安全関連の法令、協定及び自主基準を順守する。</li><li>4. 環境安全管理システムを構築・実践し、環境安全活動を継続的に改善する。</li><li>5. 環境安全活動に関わる情報を積極的に開示し、地域住民、処理委託者、国・自治体、取引先等のステークホルダーの理解と信頼の確保に努める。</li></ol> |
|--|