

トライデック

唯一の、統合された、信頼できる、長期の、フロント組織になった過程
活動と組織図
貸与された企業幹部

2021年2月16日

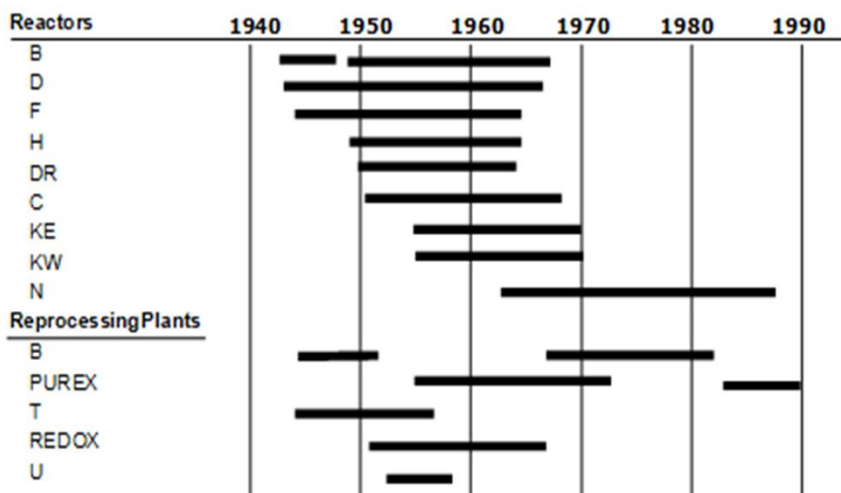
大西康夫, 所長

東日本国際大学
福島復興創世研究所
元パシフィックノースウエスト国立研究所、最高科学者
元ワシントン州立大学、教授
元IAEA 委員

トライデックはバスト時に設立、拡大した

トライデックは2回目のバスト時に設立、3回目のバスト時に拡大

- 1950年代: 冷戦によるハンフォードでのプルトニウム生産活動が拡大 (**ブーム**)
- 1960年代: 地元経済の2/3からなるハンフォードのプルトニウム生産活動のほとんどが停止 (**バスト**)
- 1963: **トライシティ原子力産業評議会(後にトライデック)**が地元3人が経済の拡大と多様化の為**設立**
- 1970年代: 増殖試験原子炉、BWIP 高レベル放射性廃棄物処分プロジェクト、およびワシントン公共電力供システム(WPPSS)のハンフォード内での3つの商業用原発建設によるハンフォード地域の活動の回復 (**ブーム**)
- 1980s: N原子炉, 増殖炉, 高レベル処分地評価, 2基の原発建設の停止による労働力の削減. WPPSSだけでも 1万人の建設労働者を一週間で解雇した (**バスト**)
- 1985: トライシティ原子力産業評議会は**トライシティ商工会議所と合併してトライデックを設立し**、ハンフォードの活動を越えたトライシティ全体の経済開発に拡大



N原子炉

トライデックの使命と機能

トライデックは

- 地元経済発展と多様化を実現させる非営利団体
唯一の、統合された、信頼できる、長期の、フロント組織
- 基本哲学は、各地方自治体が独自の経済開発プログラムを作成し実現させるより地方自治体は広範囲で資金の豊富な組織と契約する方が良いという考え
- トライデックは、9自治体(リッチランド市、ケネウィック市、ウエストリッチランド市、パスコ市、ベントン郡、フランクリン郡、ベントンポート、ケネウィックポート、パスコポート)の公式経済開発組織
- トライデックは1963年設立以後1985年までは主にハンフォードでの大きなプロジェクト確保に焦点を当てていた
 - 強力な政治家と官庁との密接な関係を数十年にわたって築いて、他の組織では肩代わりできない
 - エネルギー省管理者とハンフォード元請負会社が数年で移り変わる中、トライデックはほぼ同じスタッフが常に活動し、ハンフォードのcorporate memory があり、多くのハンフォード関連組織から**信頼**されている



1964年以後のハンフォードとエネルギー省の40元請負組織—1

Advance Medical Hanford
Advanced Technologies & Laboratories International Inc.
AMENTUM with Atkins and Fluor Federal Services
Atlantic Richfield Hanford Co.
Battelle Memorial Institute (1965年～現在)
Bechtel Hanford, Inc.
Bechtel National
Boeing Computer Services,
Braun Engineering Co. (Braun Hanford Co.)
CH2M Hill Hanford Group
CH2M Hill Plateau Remediation Co.
Computer Sciences Corp.
Douglas United Nuclear
Federal Support Services (Federal Electric Corp.)
Fluor Hanford
General Electric
Guy F. Atkinson Construction
Hanford Occupational Health Foundation
HPMC, Occupational Services
HUICO, Inc.

1965年以後のハンフォードとエネルギー省の40元請負組織—2

IsoChem,

ITT Federal Support Services

Jones Group

Kaiser Engineers Hanford Inc.

Leidos

Leidos, Parson and Centerra Group

Lockheed Martin Hanford Corp.

Mission Support Alliance (Lockheed Martin, Jacobs Engineering and Wackenhut)

Morrison-Knudson Co.

PMC (for Hanford Health Services)

Rockwell International (Rockwell-Hanford Operations Inc.)

U.S.Rubber Co.

U.S. Testing Co.

United Nuclear Corp.

Vitro Corp.

Washington Closure Hanford

Washington Group International (Now URS)

Westinghouse Hanford Co.

Washington River Protection Solutions (URS, Energy Solutions, AREVA)

5

Wastren Advantage

トライデックは大規模なプロジェクトの取得を支援 主にハンフォードで実績を積んだ、信頼された、長期の組織



N原子炉での発電 (1962)



コロンビア原発



FFTF増殖炉



PNNL環境分子科学研究所



レーザー干渉計重力波観測所



HAMMER危険物管理および緊急作業員
トレーニングセンタ



6 ラムウェストン社フライドポテト生産の誘致



高速道路82、182の建設



ミッドコロンビアエネルギーパーク (2014)

トライシティの複雑な組織と相互関係

トライシティは

- リッチランド市、ケネウック市、パスコ市、ウエストリッチランド市、ベントン郡、フランクリン郡、ベントン郡ポート、ケネウックポート、パスコポート、消防地区、学校地区、病院地区の12自治体政府がある
- 誰もトライシティ全体を見ない
- 地元全体を一つの声で発言する組織がなかったため、外部組織からはトライシティは扱いにくい町
- それぞれ**独自の利害**を強調、例
 - リッチランドは白人技術者の町でハンフォードを強調（リッチランド商工会議所）
 - ケネウックは小売り業界の町で地元の商業を強調（ケネウック商工会議所）
 - コロンビアセンターモール等で小売り商業が発展
 - パスコはメキシコ人の町で農業とその加工を強調（パスコ商工会議所）
 - ポテト、アスパラガス生産や自動車販売モール等で発展
 - 製造業、加工・処理、医療業等も増加
 - 三市はそれぞれ自分の利益を追求し、異なる将来のビジョンを持っている
 - ハンフォードとは別の経済発展と多様化にはこれらの商工会議所を統合するアンブレラ組織が必要と感じたが、実現せず
- 連邦政府と州政府への地元の力は人口が多い町ほど強い、例
 - 高速道路、I-82 to I-182設置で150キロ離れた人口が少し多いヤキマ市に負けかけた
- トライシティを合併させて人口の多い一つの町にしようという動きが出た
- 州政府に2つの郡にわたる一つの町が存在できるように州法律を替えさせた
- 1985年の3市合併選挙結果

	Yes	No
リッチランド	4825	3943
ケネウック	4619	3064
パスコ	395	2040
- 1988年のリッチランドとケネウックだけの合併選挙結果

リッチランド	Yes
ケネウック	No



7

トライシティは協調する態度はあまりなかった

ワシントン州政府とエネルギー省は幅広い地元組織を要請

- 1970年後半～1980前半：高インフレ、高い石油価格、高利息でアメリカ経済は不況
- 1980年代の不景気の中、効率の向上とコスト削減は皆望んでいる
- 1980年代はハンフォードは空前の崩壊時期

- 1984年：ワシントン州政府は複数の郡、官民の経済開発の概念（EDC）を設定し、“チームワシントン”プログラムを実施
 - CEOとコミュニティ指導者達がワシントン州を売り込むように訓練され、勧誘した
 - 経済開発活動
 - 中小企業の発展
 - ビジネスの維持
 - 産業誘致
 - チームワシントンの組織は
 - 多様
 - 官民合同
 - 労働と教育活動も含める
 - 連邦政府、州政府、地元自治庁から資金がでる
- 1985年：エネルギー省はハンフォードや他のサイトで地元がサイト除染に広く参加する為に、地元を代表する組織、“コミュニティ再使用組織、CRO”ができる事を要請
 - CROに補助金が出る

トライデックの統合

- トライデック(トライシティ原子力産業評議会、TRICNIC)の幾人かの取り締まり役会員はトライシティ商工会議所(元ケネウック商工会議所)の取り締まり役会員でもあった
- **1985年**: トライシティ原子力産業評議会はトライシティ商工会議所に1ドル払い、商工会議所の建物のローン(18万5千ドル)と社債(9万5千ドル)を肩代わりし、2つが合併し、トライデックが設立 (トライデックは93%、商工会議所は75%が賛成)
- 複数の郡、多様な官民組織、中小企業、産業誘致、労働と教育活動も含む様になった
- トライデックは
 - “チーム ワシントン”に参加要請し、ベントン郡とフランクリン郡全体の経済開発組織代表に州から任命された
 - エネルギー省に“コミュニティ再使用組織”に参加要請し、コミュニティ代表に任命
- この2つの任命でトライデックは
 - **唯一の、統合された、フロント**経済発展・多様化組織になり
 - 政府に対して、経済発展に関して、リッチランド市、ケネウック市、パスコ市、ウエストリッチランド市、ベントン郡、フランクリン郡、ベントンポート、ケネウックポート、パスコポートを**代表**
 - まだハンフォード関連以外の組織からは**信頼**されていない

問題は解決していない

- トライデックと商工会議所の運営の違い
- リッチランド市、ケネウック市、パスコ市は違うビジョンやゴールをもっている
- ハンフォード組織と地元企業/商業は異なるゴールがある
- 個性の強い人達の衝突（例、トライデックの創始者、ボルペンテストとリーは合併に反対）
 - リーは脱退
 - ボルペンテストは新組織を無視。ハンフォードに集中
- 拡大された経済発展活動の資金と人材の不足、等

トライデックと商工会議の違い

トライデックは

- 少人数の組織
- 主にハンフォードを対象
- 大規模なプロジェクトと課題(エネルギー、研究パーク等)に焦点
- 厳重に管理された組織
- 不透明な組織
- 政治家と関連省庁との緊密な関係
- サム ボルペンテストのone-man show (1962年から40年間)

トライシティ商工会議所

- 大多数の組織
- ハンフォード以外の地元農業・産業・商業を対象
- 多数の小さな地元プロジェクトと課題に焦点
- 透明な組織
- 政治家と関連省庁との関係は薄い
- 多くの地元実業家が参加



合併後の成長の痛み

トライデックの活動拡大、多様化の人材増加の為 資金確保

資金確保

- チーム ワシントンのメンバーとして、ワシントン州から補助金(176万ドル)
- エネルギー省から補助金
 - 1989年:コミュニティ再使用組織としてエネルギー省から補助金(地元コミュニティに600万ドル, トライデックに直接100万ドル)
 - 1996年:コミュニティ再活性化3161プログラム補助金
 - 2012年「コミュニティの声」に指定され、助成金2300万ドル
- ハンフォード会社と地元企業の地元動員と共通ビジョン形成と寄付集め
 - 1987年: 第一回ルネッサンス キャンペーン (200万ドル)
 - 1995年: 第二回ルネッサンス キャンペーン (250万ドル)
 - 1999年: 第三回ルネッサンス キャンペーン (250万ドル)

資金確保で経済活動拡大 -1

- 経済多様化、企業勧誘、地元参加強化の為、新社員採用と幾人かのコンサルタントを使う
 - エネルギー、研究パークをPNNL周辺の土地に設立、等

経済活動は時には攻撃的に近い程ものすごく積極的
ハンフォード以外の経済活動拡大と多様化の成果があらわれてくる



トライデックへの信頼が増す

例

- エネルギー省からの補助金で設立
 - 農業ビジネスの商業化および開発センター
 - トライシティ科学技術センター（トライシティ研究センター）
 - ハンフォード地域計画委員会
 - 技術商業化パートナーシッププログラム
 - 労働者と地域社会への影響の研究
 - トライデック内に設立
 - 中小企業経営のサポート
 - 起業家プログラム
 - 少数民族ビジネス、資源センター

資金確保で経済活動拡大-2

- リッチランド産業パークの設定とそこへの製造会社誘致
 - チタニウム製造会社
 - 配管装置の高領域倉庫と配送センタの建設、等
- コロンビアセンターモールの1600万ドルの拡張
- スリーリバー コンベンションセンターの建設
- トライシティ コロシウム会館の建設
- アマゾンのコールセンターの誘致
- 医療産業の拡大（例、がんセンターの設立）
- 食品加工のための廃水処理設置設定
- 世界最大のフライドポテト生産会社、ラムウエストーンは本社をトライシティに移す
- 数社の食品加工工場の建設
- 新興企業のための回転ローンファンドの設立
- 科学技術パーク設立の調査（後、PNNL の周辺に設立）
- コロンビア川岸の商業強化調査
- 裕福な退職者達を地元を勧誘
- スポーツグループの設立
 - プロ野球チーム
 - プロアイスホッケーチームのジュニアチーム
- 地元のイメージ改善、等

1985年合併後のトライデックの組織

トライデックは7人の少人数組織

- 地元とフルボードの支持の下、地元活性化に情熱を燃やしている
- 優秀なフルタイムのスタッフが積極的に動きまわる
- 必要に応じて、コンサルタントを使う
- CEO/社長
 - コミュニティのすべてを代表する
 - コミュニティ全体の経済発展を支援する責任
 - 新ビジネスの勧誘
 - 市議会会議、ポート会議に出席
- 副社長: 連邦政府プログラム
 - ハンフォードとPNNLのすべての課題に対処
 - デコミ・除染作業とPNNLに関する連邦政策と資金確保に連邦議会と政府と頻繁に連絡
 - エネルギー関連事業の誘致、維持、拡大の取り組みを主導
 - 国立科学財団、エネルギー(省)コミュニティアライアンス、連邦ワーキンググループ等の関連する全ての国内組織とのインターフェース
- 部長: 産業誘致
- 部長: 地元産業の維持と拡大
- 部長: 財務責任
- 局長: 事務
- 受付
- ローン幹部 (必要に応じて)
- 以前はメンバーシップ、コミュニケーション、広報部等もあった
 - 高等教育も含めての多様化 (1989年のワシントン州立大学トライシティキャンパス設立)
- 幾つかの委員会を持つ (地元の課題に対処)
- トライデックの職員は「フルボード」と「実行委員会」に報告

現在の5委員会

- トライデックの職員とボランティアや職務の一環として関連組織が参加
- **ミッドコロンビア エネルギー イニシアチブ委員会** (毎月の会議)
 - 地域のエネルギー関連の雇用の拡大
 - (i) 原子力と技術, (ii) エネルギー貯蔵, (iii) 輸送の3小委員会 (毎月の会議)
- **ケース委員会** (毎月の会議)
 - 最新の経済発展機会の紹介
 - 企業の誘致の「リード」についての議論
 - 利用可能な土地、建物、資材の紹介
 - 参加者はトライデックの経済開発パートナーである地元の市、郡、ポートが主
 - フルボードに選ばれていない組織も参加
- **トライシティ経済開発パートナー委員会** (毎月の会議)
 - 地域経済開発努力の全般的な議論
 - 地元の市、郡、ポートのトライデックの経済開発パートナー、地元のビジネス組織、ワシントン州立大学、コロンビアベイسن大学の代表者を含む
- **トライシティの水資源委員会** (新しい委員会) (毎月か4半期に一回の会議)
 - トライシティにとって重要な水問題 (灌漑, 地方自治体/産業の水資源, 水利権, 水力発電などの情報を共有し、提案する (例, 環境保護団体とアイダホ州国会議員によるダム4基の撤去の運動))
 - 地方自治体、灌漑および保全地区の代表者を含む
- **送電ワーキンググループ** (新しい委員会) (4半期に一回の会議)
 - 地域社会への送電容量を増やす取り組みに焦点
 - 特定の種類の企業を誘致するための鍵
 - 地元の電力組織・会社の代表者を含む

地元の**協力**意識とトライデックへの**信頼**感が生まれてきた



トライデックのフルボードと実行委員会

フルボード

- 35の「議席」(特定の組織を代表する個人)
- 最も力があり、地元貢献に意欲を燃やしている人達の集まり
- 4つの市、2つの郡、3つのポート
- DOEとハンフォード元請業者と地元産業・商業の代表者がこのフルボードを構成
- 月一回の集会
- 疑惑、分裂、敵意、競合するコミュニティと経済的利益を持つ種々の地元組織を初めて**同じテーブル**で全員でディスカッションする場をもたらした
- 地元間の**公平と競争**が共存するようになる
- ハンフォードに依存しない組織のトライデックへの**信頼感**が芽生える
- 敏速に決定し、行動するには**35名は多すぎる**

実行委員会

- 8議席をフルボードの中から選ぶ
- TRIDECの社長と副社長にガイダンスを提供
- トライデックの活動と**運営に深く関わっている**

フルボードと実行委員会のメンバーは各組織の**トップCEO**であることが**必要**

トライデックの経験: CEOより下の代表では決定ができない
多くの組織のトップの直の接触で信頼感がでる

貸与された企業幹部: Loaned Executives

- 経済発展、多様化活動にはもっとスタッフがいる
- トライデックのアストリー会長（元PNNLの増殖炉の研究・技術責任者）はハンフォードの請負会社の幹部を**無料**で必要な時に**適切な人材**を借りるという考えを提案
- エネルギー省リッチランドマネージャーに要求。答えは**No.: 1954 Atomic Energy Act 法違反**
- トライデックはこの法律を変更をワシントン州の国会議員に頼み、コンサルタントに変更の法律原案を書かせ、法律変更成功
- 法律改正後、リッチランドマネージャーは全ての請負会社のCEOを会議に呼び、トライデックの会長が会社幹部を貸与する事を要請し、受け入れられた

企業幹部の貸与

- 課せられた課題に最適な企業幹部をトライデックに無料で貸与
- 新しい産業を築く事が主目的
- 課題
 - 技術課題、財政問題、経済発展・多様化プラン作成、地元参加の育成、地元共同ビジョンの育成、寄付集め、特定のプロジェクトのマネジメント、特定のクライアントへの援助、等
- 貸与期間は3ヶ月、6ヶ月、又は1年
- トライデックはオフィスと事務作業(電話、秘書)等を提供
- 貸与された幹部はその期間毎日トライデックで働き、トライデックの会議にも出席
- ハンフォードの請負会社が主、地元企業と自治体も幹部を貸与

この方法は成功

18 トライデックは必要な時に、経験のある優秀な上級幹部を無料で手に入れた

貸与された企業幹部の例

- 1989年、米国最高の企業誘致専門家がトライシティに来て講演
- トライデックはその専門家に科学工業センターをPNNLの周りに設定する事を尋ねた
- 専門家はその考えは企業勧誘とPNNL から発足する会社等で実現できるが、実現するにはフルタイムの専門家がいると返事
- そのコンサルタントを使おうとしたが、費用が高価で不可能
- トライデックの会長はPNNLの所長に相談
- PNNL所長の答え
 - PNNLがその専門家をPNNL研究員として採用
 - 採用後、貸与された幹部としてトライデックでフルタイムで働く
- 現在、PNNLの周りにはトライシティリサーチディストリクトがあり、企業誘致に効果的

PNNLはトライシティの発展の鍵

福島浜通りでPNNLとトライデックの役割を果たす組織がいる

トライシティの人達は
大胆で行動的



トライシティ リサーチ ディストリクト: 勧誘された会社

トライデック

- 地元経済発展と多様化を実現させる非営利団体
 - **唯一の、統合された、信頼できる、長期の、フロント組織**
- 成長の痛みがあり、スムーズに運営できるまで約5年(1985年～1990年)かかった
- 1989年の三者協定で始まった除染作業は1990年半ばで軌道に乗り出す
- 基本哲学は、各地方自治体が独自の経済開発プログラムを作成し実現させるより地方自治体は広範囲で資金の豊富な組織と契約する方が良い
- トライシティはマンハッタンプロジェクト以前より50倍の人口増加 (経済多様化)
(ワシントン州全体は4.5倍の人口増加)
 - 順調に進んでいたら、これほどの発展はなかった
 - **危機を好機**に変換し、トライシティは繁栄している
 - **時間**は掛かる(トライデックは1963年と1985年から数十年間の存在)
- トライデックの様な組織、福島浜通りトライデックを設定する
 - コミュニティの支持を得て、**フルタイム**のスタッフが経済発展と多様化を可能な限り積極的に**実際に活動**する
 - 若い世代の参加も成功に不可欠。

