

日本原子力学会 2021年秋の大会 倫理委員会セッション

よりよい組織文化を目指して

～倫理規程改定と東京電力の核物質防護設備の不備等の一連の問題から考える～

1. 日 時：2021年9月8日（水）13：00～14：30
2. 場 所：オンライン会場 J会場（Zoom ルーム6）
3. 参加者：35名
4. 概 要：

座長：倫理委員会委員 原子力機構 伊藤 公雄

- | | | | |
|---------------------|----------|-------|-------|
| (1) 倫理規程改定の概要 | 倫理委員会幹事 | 日本原電 | 神谷 昌伸 |
| (2) 倫理委員会での議論 | 倫理委員会委員長 | 原子力機構 | 大場 恭子 |
| (3) 安全と核セキュリティと組織文化 | | 電中研 | 稲村 智昌 |

資料に基づき3件の講演があり、その後、総合討論を行った。

総合討論の論点：座長提示スライド

「組織文化」を中心に：

- (1) 安全文化と核セキュリティ文化の類似と相違について
- (2) よりよい組織文化とは何か？
～組織文化のよい組織とはどのような組織か？
- (3) 組織文化を向上させるために何ができるか？

総合討論の概要：

(座長) まずは組織文化を中心に議論を進めていきたい。安全文化と核セキュリティ文化の類似点あるいは相違点について、稲村先生からご意見をいただきたい。

(稲村) 類似点としては、組織として進むべき方向を明確にし、うまく回っていくように個人・組織がどのような役割を果たすのか、マネジメントとしてチェックする仕組みを整えていくことが挙げられる。相違点としては、安全文化には核セキュリティと異なり敵がいるわけではないので、人の悪意のようにとらえにくいものを含める必要がないことが大きな違いと思われる。それに伴い核セキュリティ文化には個人の信頼性確保という概念が出てくる。

(座長) 職員の基本信念の有無は直接的に観測不可能なので、職員が従うことで無意識に達成できるものとしてマネジメントシステムがあり、核セキュリティ文化醸成にも有効なのではないか、という意見がある。

(稲村) 無意識の部分が観測不可能なのでシステム上観測可能ところで評価するという点では安全文化も核セキュリティ文化も同じと考える。

(座長) ハラスメントが厳格になる中で組織的な取り組みがやりにくい、コロナ禍で離れ離れになった状態で組織がどのような役割を果たすのか？どのように変化していくのか？という意見がある。

(大場) 倫理委員会でも同じような議論が出ている。怒るに怒れない現状。柏崎刈羽問題でも多くの人に関わっている。昔であれば運転班長が班員に対してかなりの範囲まで目配りできていたと思うが、1F事故後の対応のなかで1班の班員数も増え、過去のような対応はできにくく

なっていると考え中、ハラスメントへの配慮も必要とされる。コロナの中では懇親会も難しい状況の中で、職場から加害者も被害者も出さないようにする取り組みとして、具体的にはどのようなものが、あるいはどのようなところが足りないと考えられているか。

(稲村) コロナ禍であったとしてもコミュニケーションが取れないわけではない。人によっては面と向かうよりもメール、Zoom 等画面上の方が饒舌になる方もいるので個性も含め検討が必要。ハラスメントに関しても、感情的に叱る、怒ることにより人格までも否定することが問題であり、職務上必要な指示であれば、ハラスメントでないはず。

(大場) 最終的にハラスメントではないと第三者が判断したとしても、ハラスメントとして提起されるだけで大きな問題となり労力を必要とされる現状をみると、人を叱ることの難しさを感じる。そうした何をもってハラスメント化のレベルのようなことも含めたいろいろなものを共有していくことが文化なのだと感じた。

(座長) 適応していかななくてはならない課題を解決する取り組みとしてリフレクション、コーチング等があり、今後、人と人とのやり取りが必要になってくるとの意見がある。

(稲村) 指摘の通りだと思う。手法論としては他の分野からもどんどん取り入れるべき。

(会場参加者) 当社でもどうすれば不正を生まない職場になるか議論しているところ。セーフティと核セキュリティには技術的な違いがあるので、そこをいかに管理者と経営層が理解して、体系的にマネジメントに取り込んでいくかを検討する必要があると考えている。一方でいくら倫理的価値観を教育したとしても心の奥底で納得していないとしたら、それをどう変えていくか悩んだ。それを乗り越える手法として、内省することにより自分の本当の価値観を知り、目標としていることと違うことを認識するという学術的な理論を検討している。心理的に安全性の高い職場を目指しており、何でも言えるような職場にするためにリーダー自身が聞く姿勢を持ち、部下を攻撃しないなどの具体的な取り組みを継続しているが、組織文化を変えることが難しいことを実感している。可視化できなくても人と人との対話を通じてキャッチしていきたいと考えている。

(稲村) 安全文化は人が間違えることを前提としているが、核セキュリティ文化は逸脱を許さない厳格な仕組みとなっており、人が間違った場合の代替措置が必要。人が不正を行うことが個人にとっても組織にとっても損だということを明確にするマネジメントシステムを構築することが重要。

(座長) 組織文化を向上させるための1つの手段として教育がある。安全文化と核セキュリティ文化の教育を別々にやっているが、縦割りになっているのではないかと、という意見がある。

(稲村) 安全文化と核セキュリティ文化で共通するところもあり、アメリカではセーフティカルチャーとして一緒にやっている発電所もある。しかし、核セキュリティの概念は後で入ってきたので、整合を図るにはそれなりの苦労があったと思う。また、具体的な脅威については両方で明確に異なるため、個人的には別で議論した方がいいと思う。

(座長) 倫理規程改定の検討過程において、メーカーの品質問題、1F 事故の背景にある組織文化の問題を具体的に洗い出した結果はあるか？との質問がきている。

(神谷) 品質不正問題についてはそれぞれの会社で報告書が作成されており、その主要なものを分析して、また、同時期に発生した新幹線の台車亀裂発生による運行停止事案も含めて、共通的な組織要因などを委員会で考察した(注:2019年春の年会企画セッションで発表)。それに基づき倫理委員会で議論し、その結果を倫理規程の改定検討へ取り込んでいる。

(閉会挨拶) 倫理委員会副委員長 東芝 ES 福家 賢

今回は倫理規程の改定、ID 不正使用からセキュリティ問題に着目してよりよい組織文化の醸成を目指して、企画セッションを実施した。倫理規程を制定しただけでは不正やトラブルが防止できるとは考えていないが、倫理的行動とはどういうものかを考える機会を提供して議論を深めることで原子力業界全体の倫理観の向上を期待している。今年倫理規程制定 20 年を迎えて倫理委員会ではシンポジウムや学会誌への投稿を計画しており、今後とも社会から信頼される原子力を目指して活動を進めていきたい。

以上