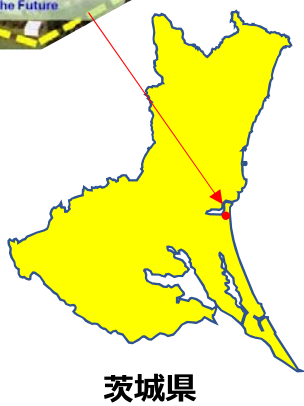


**日本原子力学会**  
**倫理規程制定20周年記念シンポジウム**  
**「私たちの意識と行動」**

**2022.09.10**



**日本核燃料開発（株） 濱田昌彦**



茨城県

## ●自己紹介

経営者であり

防護防災の現場本部長でもあります

## ●主な事業（核燃／R I 使用施設として）

- 原子力発電の核燃料や金属材料の研究
- 福島第一デブリ取り出し調査に関わる分析・評価
- 再処理施設に関わる化学分析・評価

# 私たちの意識と行動

## どんな意識 = 理念 / 価値観が必要だと考えているか？

● **インテグリティ = 高潔性とは**  
**誰も見ていないところでも**  
**正しいことを徹底して実行できること**

正しいこと = 倫理性・正当性を兼ね備えていること

● **倫理性とは (法律と倫理の違い)**

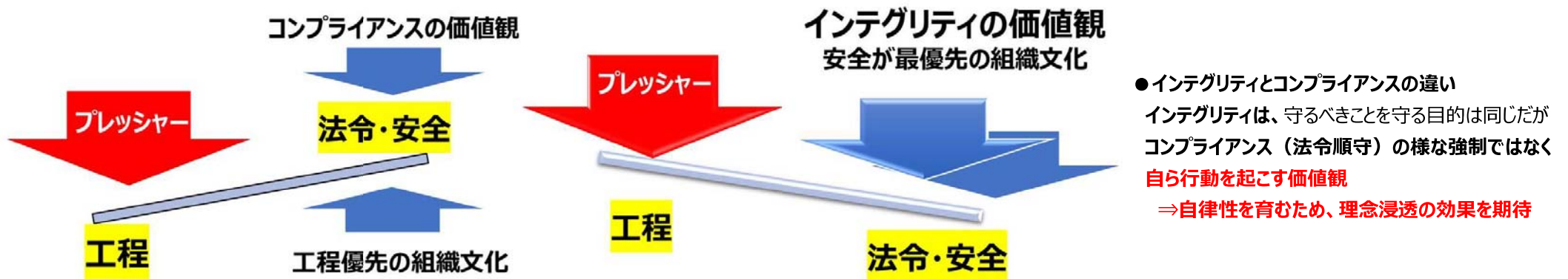
- ・法律は、どのような事が正しいかを示すもの  
→ **外的な強制力**によって作られる
- ・倫理性は、どのような事が正しいかを示すもの  
→ **内的な自律**から生じる

● **正当性とは**

- ・企業の**内的に自律した知性が働いて**  
社会通念との乖離が生じていない状態  
(法律だけに従っていると社会と乖離してしまう)

● **インテグリティの価値観を貫くためには…**  
 正しい基準、社会通念を頭では判っていても  
 苦しいとき同調圧力に負けてしまうことがある

**組織の全員が、誰も見ていないところでも**  
**プレッシャー(ジレンマ) に負けず**  
**正しさを貫く 強い信念 = 「理念浸透」が重要**



# 私たちの意識と行動

## 理念浸透のメカニズムとは（これまで誰も教えてくれなかった…組織行動論）

理念を掲示したり、お題目だけ唱えても 浸透は芳しくない

同志社大学院 **経営学** 田中雅子教授  
10年間の企業研究の成果は示唆に富んでいる

### ● 理念浸透のための本質的な取組みとは…

① 尊敬される**経営者** …理念と首尾一貫した行動、危機時にもブレない など

② **人**を大切に、**自己効力感**のある職場

- ・やりがいのある仕事（**高い目標**）
- ・正しく報われる人事制度
- ・能力が向上する教育制度
- ・心を汲み支援してくれるリーダー
- ・快く協力し合える人間関係

報われる制度設計

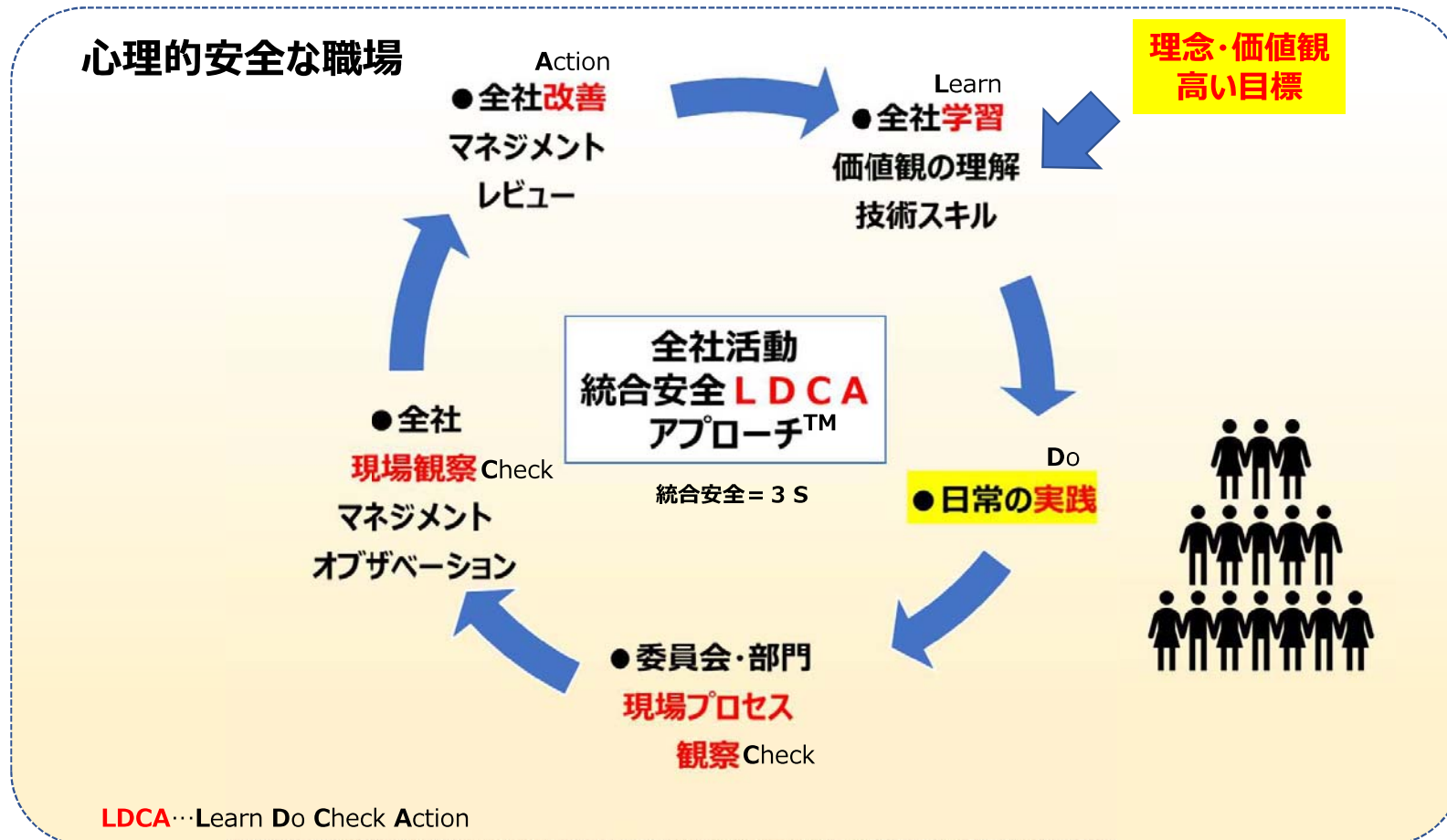
関係性・協働性の改善

「安全文化」は  
理念浸透の結果  
ではない

### ● ①②が理念と一貫した取組みであることが大切…

これを時間をかけて築上げていく ⇒ やがて 理念浸透 = 安全最優先の文化となる

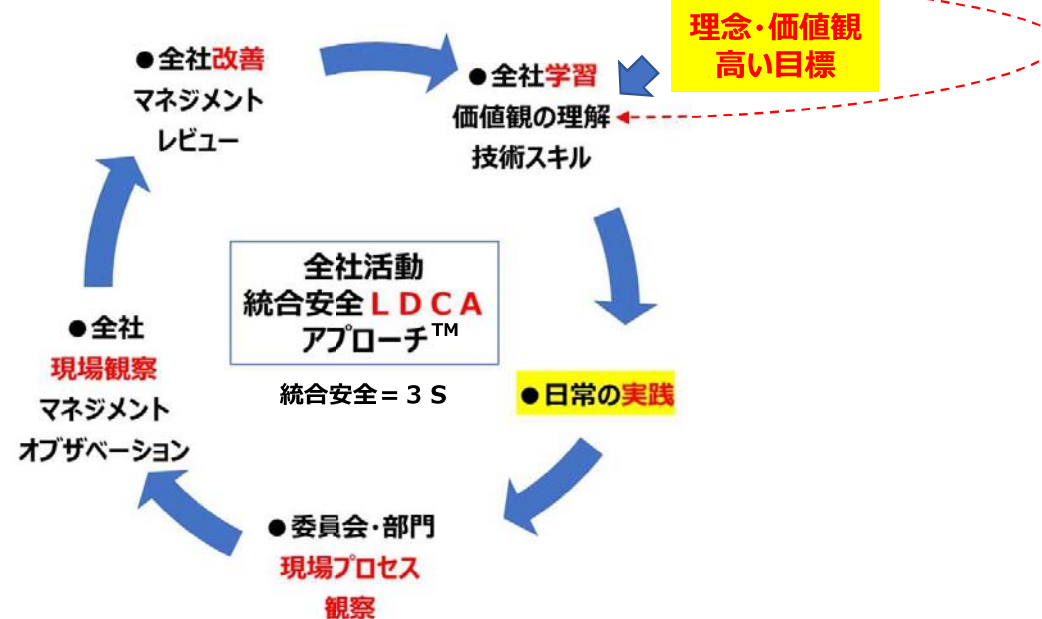
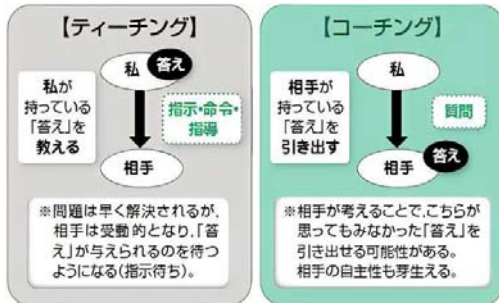
**私たちの理念浸透の実装法（目指す姿：学習する組織＝心理的安全＋高い目標）**  
**課題：倫理観には個人差あり、関係性にも課題あり⇒自律性の育み＋協働支援の改善要**



# 私たちの理念浸透の実装法 (目指す姿 : 学習する組織 = 心理的安全 + 高い目標)

課題 : 倫理観には個人差あり、関係性にも課題あり⇒**自律性の育み + 協働支援の改善要**

**自律性、協働性のための学習**  
 コーチング研修 (傾聴・リーダーシップ)  
 アサーション研修 (自己表現・自己理解)



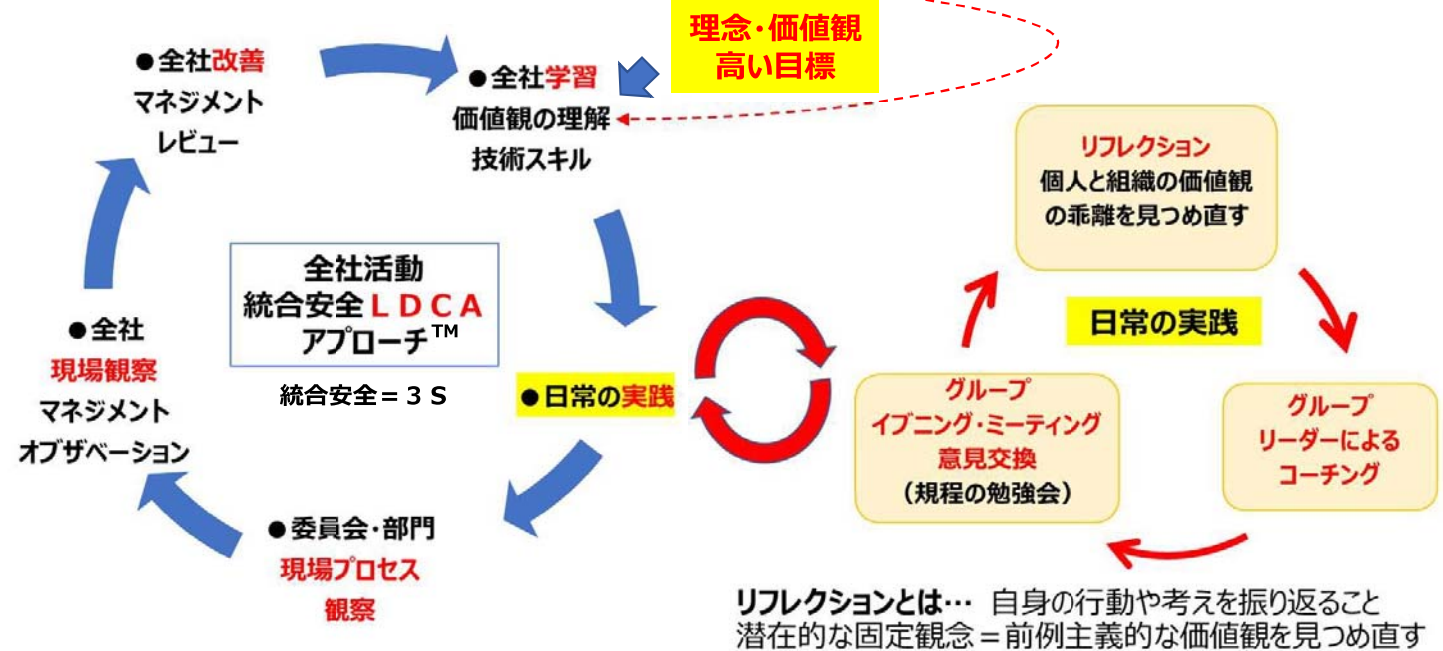
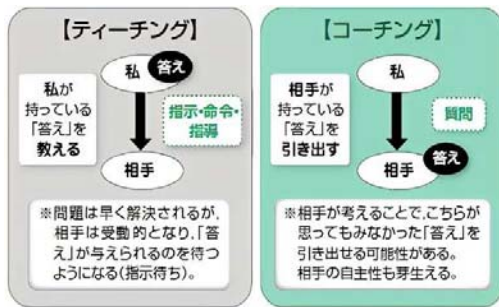
「問題を躊躇なく指摘できる」「活発な対話が生まれる」「他者の悩みが分かる」「共に苦しみ、困難な課題を乗り越える」



# 私たちの理念浸透の実装法 (目指す姿 : 学習する組織 = 心理的安全 + 高い目標)

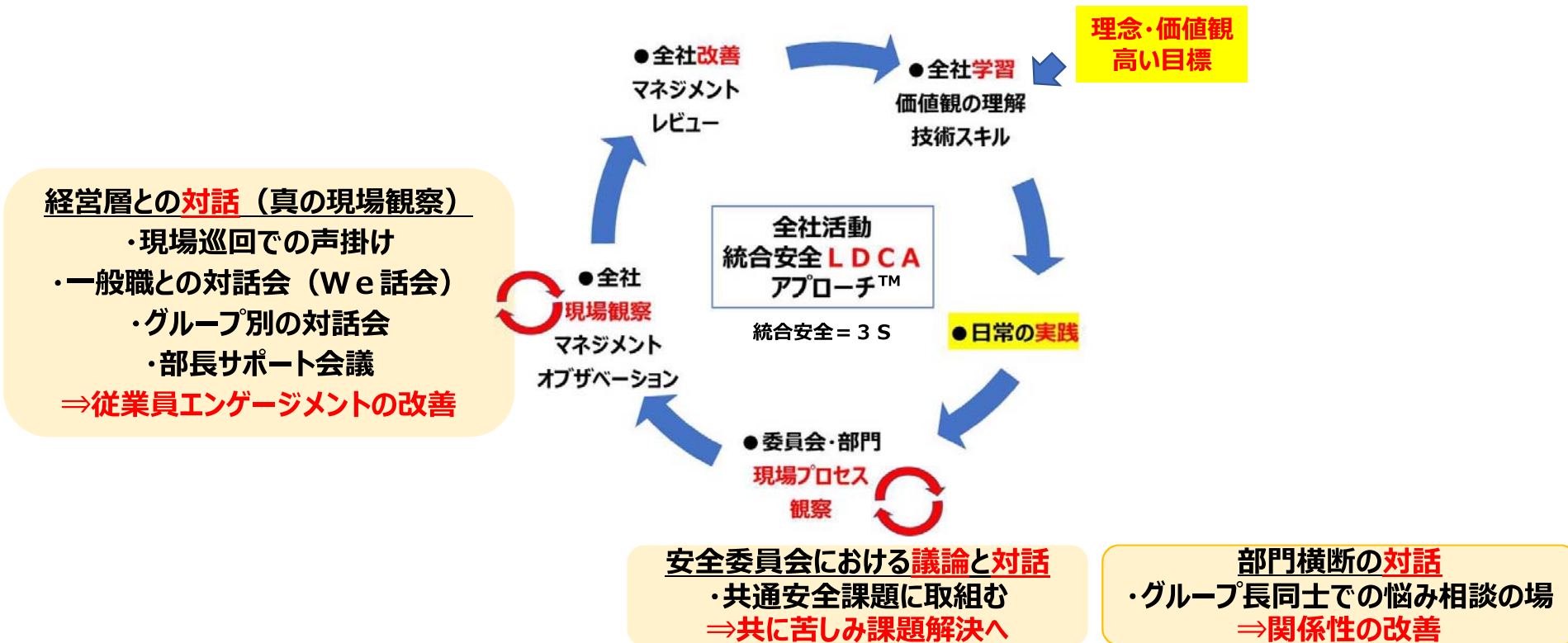
課題 : 倫理観には個人差あり、関係性にも課題あり ⇒ **自律性の育み + 協働支援の改善要**

**自律性、協働性のための学習**  
 コーチング研修 (傾聴・リーダーシップ)  
 アサーション研修 (自己表現・自他理解)



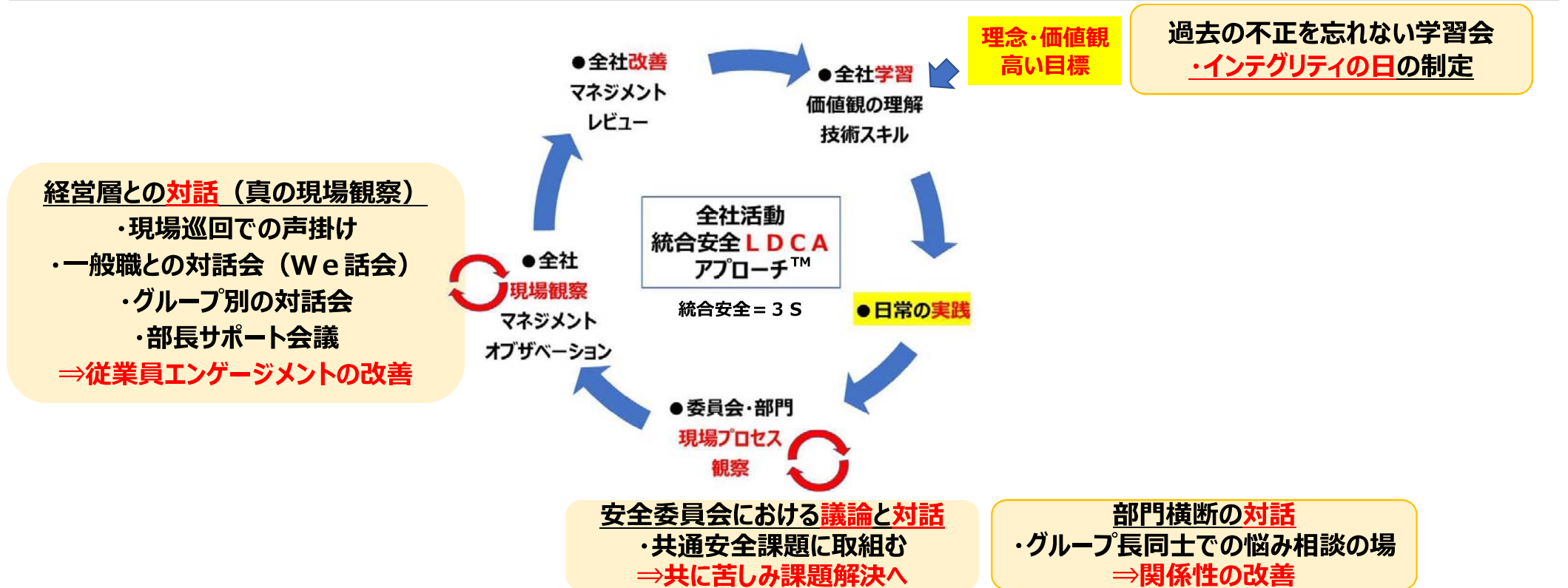
「問題を躊躇なく指摘できる」「活発な対話が生まれる」「他者の悩みが分かる」「共に苦しみ、困難な課題を乗り越える」

**私たちの理念浸透の実装法（目指す姿：学習する組織＝心理的安全＋高い目標）**  
**課題：倫理観には個人差あり、関係性にも課題あり⇒自律性の育み＋協働支援の改善要**





**私たちの理念浸透の実装法（目指す姿：学習する組織＝心理的安全＋高い目標）**  
**課題：倫理観には個人差あり、関係性にも課題あり⇒自律性の育み＋協働支援の改善要**



より高い課題に取り組んで経験を積み重ね、**成長の循環を廻す** ⇒理念の浸透へ  
 不正を産まず、イノベーションを起こす 学習する健全な組織に

## どのような気づき、新たな課題が見えてきたか？

### ● 高い目標、壁にぶつかった時、地域社会との向き合い方をどうすればよいか

高い目標に取り組むほどにより難しい課題が顕在化する。課題に向き合う「プロセス自体」を段階ごとに丁寧に説明することが、地域社会への「信頼」につながる。社会に対して結果だけ説明する姿勢では、長い時間が開くこととなり、「不安」や「不信」につながってしまう。地域社会と事業者が並走しているかのように、「安心」「信用」を積上げていく過程が大切と考える。

### ● 前例主義に囚われない思考と人づくりの必要性（ジレンマだけではない課題）

前例主義は、仕事を効率的に進めるメリットはあるものの、前任者がやってきたことだから現任者に責任はないといった、間違っているかもしれないことをそのままにしておくリスクや、最悪はリスクテイクしたことを隠蔽するという不正に至ることを強く認識する必要がある。思考停止しない人材育成 = 高い課題に向き合い、乗り越える経験を積むことが大切と考える。（成人発達理論）

### ● 組織内の関係性改善の要点はコンパッション（自他慈愛=共に苦しむ）

- ・時には対話的にならず、意見がぶつかってしまうこともある。議論と対話を区別し、傾聴姿勢を大事にしたい。
- ・一人で問題を抱え込ませない配慮は、リスク予見的に関係性をマネジメントすることになる。
- ・経営者自身の心の安定も大切。社内外の強いプレッシャーに晒されたとき、臨床心理学的アプローチも取り入れると良い。  
（コンパッション = 自分を大切にできるからこそ 他者を大切にできるという考え方）

**自然科学 + 社会科学**（経営学・組織行動） + **人文科学**（心理学）の学際的理論とその現場実装による研究が有効

**Power the Future**

存在意義  
ミッション＝パーパス

**未来社会の原動力になる**

価値観  
バリュー

**高潔・誠実に実行**

Integrity is doing the right thing. Even when no one is watching.