2024 年春の年会 倫理委員会企画セッション

「組織文化の醸成とは～安全文化、安全管理、技術者倫理との関連も踏まえて」

日 時 : 2024 年 3 月 28 日 13:00～14:30

場 所 : 近畿大学東大阪キャンパス(L 会場、21 号館 4F 21-423)

出席者 : 43 名

議事概要:

座長 手柴一郎氏(日立製作所、倫理委員会副委員長)

1. 講演

(1) 倫理委員会における議論 伊藤公雄氏(放影協、倫理委員会委員)

【概要】

原子力学会の倫理規程では、組織文化の醸成が7つの憲章のひとつとして掲げられ、組織文化の醸成が技術者倫理、研究者倫理にとって重要なものと位置付けている。倫理委員会における電気事業者及び研究機関の代表としての原子力機構等の安全文化に着目した取り組みを紹介するとともに、その過程で安全文化と安全管理活動に関する倫理委員会での検討、議論を紹介した。安全文化と安全管理活動は、職場の特性に応じて相互に関連付けることができ、安全管理活動の継続的改善が安全文化の上には重要であることが確認できた。

上記のような倫理委員会での議論を踏まえ、今回の委員会セッションを企画した。

(2) 原子力規制における安全文化への取り組み 伴 信彦氏(原子力規制委員会)

【概要】

「安全文化と原子力規制」「規制機関の安全文化」「安全文化からみた規制のあり方」「今後に向けて」の4つの観点から、原子力規制における安全文化の取り組みについて紹介された。我が国の原子力安全規制においては、QMSの取り組みを規制することで間接的に安全文化を監視していること、1F事故の反省として事業者のみならず規制当局も含めた関係者全体の安全文化に問題があったことが指摘され、規制機関の安全文化の重要性が認識されるようになったこと、事業者と規制との関係において事業者自身による継続的改善と安全文化の成熟を促し、安全に対する責任が主体的に果たされるように導くアプローチが求められること、今後は原子力に関係するすべての組織が、より大局的な視点から原子力業界全体の安全文化について考えることが重要、組織文化は、構成員同士の関係性の中で形成されるものであり、個人間・組織間の関係を掘り下げて分析し、実態に即した議論を展開することが必要、等の報告がなされた。

(3) 安全文化の醸成～組織内コミュニケーションおよび安全管理活動の観点から～

長谷川尚子氏(文教大学)

【概要】

安全文化の醸成について、歴史的な経緯を振り返りつつ、QMS と関連付けた安全文化醸成や 10 traits 等の安全文化の要素を個別に改善しようとする事について、文書の偏重や「(安全文化の要素を作り上げても)フランケンシュタインのようだ」といった批判的な意見があること、組織文化はその組織でうまくいっていることの「歴史」(合理的とされる意味の蓄積)と捉えることができ、意味(価値観)の伝わる組織内コミュニケーションによって組織文化(安全文化)が形成されることを示した。新たな安全管理活動を導入しても、普段の業務と矛盾があれば定着せず、業務に密着した施策や建設的な対話など、広範な介入が必要である、組織文化の変容には大きな困難や抵抗が伴うが、日頃の業務や対話を通じて重要な意味(価値観)が認識されるように取り組むことの重要性を示した。

2. 総合討論

会場: 事業者の安全の責任者として、組織としての安全文化を評価することの難しさを実感してきた。組織は単色ではなく、この部分は良いけれども、あの部分は改善の余地がある、などということが往々にしてある。10 Traits のなかでは、リーダーシップ、説明責任、問いかける姿勢ももちろん重要だが、安全文化の改善、向上を可能とするには、相互に尊重することや信頼することが極めて大切だと考える。これは事業者内部のみならず、規制と事業者との関係にも当てはまると考えている。現状の日本ではこの点に大きな課題があると思うが、どのようにして改善していけばよいか?

伴氏: 1F 事故の後、規制委員会がつけられ、規制基準を刷新し、バックフィット権限も得た。事業者と規制者との関係は、事故前と比べて明らかに変化した。事業者からすると規制の予見可能性がなく、慎重に物事を進めざるをえないと見ているし、規制当局はそのような事業者の振る舞いに不満を感じてきたのが現状だろう。両者の関係性は改善に向かってはいるが、今はまだ成熟した関係とは言い難い。さらに日本の大きな問題は、一般公衆との関係である。事業者も規制者も、原子力安全という共通の目標に向かって同じ方向を向いているというのが国際的な共通認識である。しかし日本の公衆は、西部劇の保安官と悪役の関係のような構図を期待している。日本の公衆が求めるものと、国際合意とがずれていることが、大きな課題だと感じている。

長谷川氏: 事業者が規制の出方をうかがうという構図は、1F 事故後も変わっていないのではないかと。規制の在り方が変わるのみならず、事業者と規制者の関係性自体も変わったのだということ、事業者がしっかりと認識する必要がある。規制ガイドを守っているだけで安全文化が醸成されるわけではないことを事業者は認識し、自分たちの組織の安全文化とはどうあるべきか、組織における仕事のやり方を自ら考えていくことが、本質的に重要である。

会場: 1F 事故を見て、事故を起こしたくない、起こしてはいけないと最も強く思っているのは、逃げることのできない事業者である。そういう人間をもっと増やしていくことが必要。

会場: 安全文化の議論のなかで、コストの考慮はなされていないのか。コストを考えない安全文化とは、机上の空論に過ぎないのではないか。

会場: コストの考慮が重要であることはその通りだが、コストを考えて安全をないがしろにするような原子力事業の経営者は日本にはもう一人もいない。1F 事故を見れば、コストどころか、会社が吹き飛ぶ事態になる。もちろん、安全規制の具体的な点について、効果的ではないのではないかという意見を出すことはあるが、大きな前提として、コストのために安全に取り組まないことは考えられない。

会場: コストを考慮することは重要だが、倫理規程でも経済性優先への戒めをとという項目を立てている。コストを理由に考えを止めてしまうことは避けなければならない。

伴氏: 1F 事故のあと「コスト」を表立って言いにくくなったことは事実。1F 事故のようなことが起きれば重大な経営リスクとなるから、だからこそ安全に投資をするというのが事業者の本音だろうが、その通りには表現できないのだろう。狭い意味での経営コストのみならず、より大きな意味での“social cost(社会的コスト)」、社会が成熟しないと、こうした本音の議論ができない。

会場: 保安官－悪役モデルについて、NEA の国別安全文化フォーラムでも同様の発言があった。そのような関係性や権力勾配を是正していくには何が必要か、そのために規制としてのリーダーシップをどのように果たしていくか、お聞かせ願いたい。

伴氏: 規制において安全文化への理解はまだまだ不十分。「安全文化」という概念が漠としているため、規制としての組織文化がどうあるべきか、皆がハッピーになれる組織になるためには、そして自分たちのやっていることを、自信をもって語れるためにはどうすべきか、という具体的な議論に落とし込んでいくことが重要と考えている。加えて、他産業にもどんどん学んでいきたい。工学的安全とは直接関係のない業界も含めて、組織としてうまく回っているところがあるならば、積極的に学んでいけばよいと考える。組織内にもいろいろな問題がある。例えばジェネレーションギャップ、幹部世代は若い世代が何を考えているかを理解しなければ、組織文化も議論できない。こうした現状を変えていくにはどうすればよいか、議論している。

長谷川氏: 原子力と比べると化学産業では、それほど多くの予算がかけられないこともあり、屋外設備に錆がみられるような工場もかつてあった。しかしそうであっても安全を高めていくために、人間の信頼性を高める方向で努力がなされていた。コミュニケーションや人間の行動で安全を補うという考え方も、時には必要かもしれない。

3. 閉会挨拶 大場恭子氏(原子力機構、倫理委員会委員長)

以上