

2026年春の年会 倫理委員会セッション

東電福島第一原子力発電所事故から15年の節目で考える倫理的な行動

－ 組織文化の醸成、安全性向上の取組み等 －

座長 大久保 哲朗（日本原燃）

日時：2026年3月11日 12:30～14:00

場所：熊本城ホール、E会場（約60席）

出席者：約62名

● 講演(1) 東電福島第一原子力発電所事故を受け、我々は変わったのか

－ 倫理規程改定と倫理委員会の活動から －

大場 恭子（JAEA/長岡技科大）

- ・1F事故は自然災害のみならず原子力技術の欠如が招いた惨事であり、事故から15年が経過した今、原子力に携わる者はその重さを再認識し、真に自己変革を遂げられたのかを厳しく問い直す必要がある。
- ・1F事故による直接死はないが、過酷な避難過程で多くの関連死が特定地域に集中した事実は極めて重い。心理的負担を含め、この事故がもたらした甚大な影響を原子力に係るものは心に刻み、このような事故を二度と繰り返さない強い決意を持たなければならない。
- ・事故前の倫理規程は「法令遵守で安全は守れる」という過信や想像力の欠如に基づいていた。1F事故を踏まえた2014年の改定では、組織文化の醸成を憲章の1つとして明記するなど、倫理規程の構成から見直しを図った。
- ・規程改訂を受けて作成した事例集では、成功事例を学ぶ「積極倫理」を意識し、原子力技術者の誇りと責任感の回復を意識した。
- ・1F事故後、制度改正もなされたが、不祥事はなくなっていない。特に、かつて「規制の虜」といわれた関係が、形を変えて問題になっているのではないかと懸念を持っている。規制側と事業者が真に安全を共創できる関係にあるか、形骸化していないかを常に検証し続けるべきである。

● 講演(2) 安全文化を育む九州電力の継続的な取組み

－ トップから現場まで －

岡本 奈央子、福井 敏洋（九州電力）

- ・安全文化を「安全最優先の風土」と定義し、電力各社でのデータ改ざんや福島第一原発事故を経て、現在は品質マネジメントシステム（QMS）と一体化した法令要求事項として、システミックアプローチによる評価と改善を継続している。
- ・社長自らが原子力安全を品質方針の柱に据え、定期的な発電所訪問や社内トーク番組 YouTube「NISHIYAMA NOTE」での若手社員との対話を通じ、経営層の想いを直接現

場へ届ける人的資本経営とリーダーシップを実践している。

- ・事故以前から続く「マイプラント意識」を基盤に、協力会社との安全大会や親睦行事、日常的なコミュニケーションを重視しており、1F 事故当事者などの外部講師を招いた講演会を通じて事故の教訓の風化防止に努めている。
- ・安全文化の形骸化を防ぐため、外部機関による独立評価や部長級以上の月替わりメッセージ発信、心理的安全性をテーマとした「品証便り」の発行など、多角的な手法で社員の理解と自分事化を促進している。
- ・慢性的な業務繁忙感やコミュニケーションの課題に対し、デジタル技術による効率化（DX）と、対話を通じて自律的な改善を促す九州電力独自の活動（QX：Qden Transformation）を両輪で推進することで、組織風土の醸成と業務品質の向上を同時に目指している。

● 総合討論

座長より総合討論の論点として二点をスライドで紹介し、総合討論を開始。

- ① 東電福島第一原発事故の教訓を踏まえ、安全文化を根付かせるための工夫について
 - ✓ トップダウンで実施する場合に工夫することは？
 - ✓ ボトムアップの意見を有効活用するには？
- ② 安全文化や組織文化をどのように自己評価して継続的な改善につなげるか
 - ✓ 安全文化アンケート結果、10 トレイツの数値を意識しているか？ 数値の扱いは？
 - ✓ 継続的に改善するために有効な仕組みとは？

<総合討論 論点①>

○ 講師（九州電力）

- ・安全文化の醸成を単なる宣言で終わらせず、社長のアウトプットを具体的な品質目標や施策に落とし込み、日常運用の中で実装・フォローを行っている。
- ・経営層による現場訪問や対話を通じて現場の声に真摯に対応し、その積み重ねによって心理的安全性と安全文化の定着を図っている。

○ 講師（大場委員長）

- ・トップは、現場を知っているのは現場であることを忘れず、現場への尊敬の念をもった態度をもつことが必要である。1F の吉田元所長も同発電所に 4 回目の赴任であり、現場の人達をよく知っているリーダーだからこそその信頼があったという話も聞いた。
- ・九州電力の取り組みは、トップの言葉をきちんと発信したり、心理的安全性を高めるような親しみやすく読みたくなるような「品証便り」など、とてもよく考えられている。いろんな方々が同等で話せる場というのがボトムアップとして重要だと感じていて、それがよく出来ているからこそ安全文化が醸成されていると思った。

○ 会場

- ・良いセールスマンが長所と短所の両方を語るように、原子力の議論でも「悪い話」や不

利益に目を向け、地域住民などの懸念に誠実に向き合う姿勢が不可欠である。

- ・海洋放出や最新技術の構想において、市民パネルのような徹底的な議論の場を設け、地元住民が実感できるメリットや倫理的納得感を重視した対応が求められるのではないかな。
- 講師（大場委員長）
 - ・スリーマイル島は川の下流に住まれ、その川の水を使って生活している住民の方がいらしたという違いがあるが、それらの事例を参考に、放出方法や立地条件の違いを考慮しつつ、不都合な「悪い点」も隠さず誠実に表現し、広い視点で改善策を検討していく姿勢は日本でも重要である。
 - ・批判的な意見を排除せず、一般の人々の声も取り入れた規程改定を目指しており、良い点は評価し、悪い点は認めた上で次はどうするかという広い視点を重視しながら、これからも活動していく。
- 会場
 - ・原子力という特殊な施設の安全性を考える上で、事業者側の努力だけでなく、規制側とのコミュニケーションや組織文化が互いに与え合う影響を並行して見ていかないといけない。
 - ・規制庁の自己評価を平場の学会などで検証してみるといいのではないかなと思う。規制庁内部の上層部と現場、検査と審査の文化の違いなども見ていくといいのではないかな。
- 講師（大場委員長）
 - ・OECD/NEA が日本特有の文化を分析しているが、それは事業者だけでなく規制庁にも当てはまる。規制庁も自己/他者評価により、変わろうという動きもある。
 - ・原子力発電所という危険な施設を認可されて動かせる、この責任を規制も含めてどう扱っていくのか、学会だからできる役割もあると思う。中部電力の事案を受けて、今後積極的に議論できればと思っている。
- 会場
 - ・福島第一原発の吉田所長と所員の強い信頼関係を例に、組織の一体感やリーダーシップの重要性を認めつつも、2010年には模範の表彰を受けた組織であったが、事故が起きれば厳しく批判される。
 - ・リーダーシップは非常に重要なポイントだと思うが、これは個人の自主的な活動であって安全文化は命令ではないので一人ひとりが考えていくことが大事だと思うが、工夫があれば教えていただきたい。
- 講師（九州電力）
 - ・社長からの強烈なメッセージとして、トップと一般職とか様々な階層で対話活動を積極的に繰り広げていくこと。そこで意見をしっかり把握し、次の改善につなげていく。その様を見せていかないと、新しい意見は出てこない。そういったものを地道に活動していく、それがまさに九電トランスフォーメーションという取り組みです。

<総合討論 論点②>

○ 座長

- ・安全文化アンケートなどの数値結果に一喜一憂し、わずかな数値の増減にとらわれている人もいる。単なる数値の変化にとらわれるのではなく、組織として安全文化を真に定着させ、継続的に改善していくために有効な評価の仕組みや具体的な取り組みについて、ご意見をお聞きしたい。

○ 講師（九州電力）

- ・アンケート等の数値は結論ではなく「弱点を把握するための入口」として扱うのが基本だと考えている。数値を上げることが目的化すると付度や形式化が起こるリスクがある。そして実態から乖離する可能性がある。
- ・九州電力では、例えばアンケートや懇親会に加えて、対話型のインタビューや外部評価など複数のソースを組み合わせた総合的な評価を行い、矛盾がないか違和感がないか掘り下げるようにしている。その上で、個人の問題として単純化するのではなく、HTOの相互作用として原因の仮説を立て、コミュニケーションや資源の配分といった構造に踏み込んで対策を設計するよう取り組んでいる。数値の上下よりも、対策の妥当性、効果の確認の循環を重視している。

○ 講師（大場委員長）

- ・アンケートの数値は「弱点を把握するための入口」という言葉、こう思っている事業者が他にどれくらいいるだろう、上がそう言ってくれないという会社もあるのではないかと思った。九州電力のご発表の丁寧さや質疑を見て、風土がいいというのはこういうことかと感じた。

○ 会場

- ・アンケート結果を単なる結論としがちな現状を改善したいと考えており、システミックアプローチのような多角的な評価を組織に浸透させるための苦労や工夫を伺いたい。

○ 講師（九州電力）

- ・安全文化評価の際、以前は各グループが保安活動を網羅的に安全文化の視点で評価していたが、グループ独自でこういう取り組みや工夫している点を重点的に記載するなど、業務効率化も兼ねるよう変えていった。
- ・それを事務局である私たちが吸い上げて、HTOの視点でそれを分析して評価していくという取り組みをやっている。浸透は教育でやりつつ、実働はそんな形でやっている。

○ 会場

- ・元政府職員だが、福島第一原発事故以前、土木技術者として宮城の仙台平野の津波浸水域の話が幹部に上げた時、反応が悪くて進まなかった。なぜリスク情報が幹部に届かず組織のスイッチが入らなかったのかと考えている。
- ・福島第一の教訓を社内にどういうふうに通しているのか、シビアアクシデント対策

をできなかったという反省は機電側の技術者の方があると思うし、規制要件ではなかったことを言い訳に出来ない中で、どんなことをやっているのかご紹介いただけないか。

○ 講師（九州電力）

- ・最近、規制要求にもなっている CAP 活動がある。現場の「気づき」を細かく取り上げて、原子力安全に影響を及ぼさないか分析しながら、ある階層で終わらせるのではなく発電所長や原子力発電部門の各部長までしっかり議論して CNO まで上げる。さらにマネジメントレビューで社長まで上がっていく。
- ・最近やり始めようとしていることがあり、アサーションという言い方になるが、相手のことを聞いて、そこでしっかり議論して、忖度することなくフラットな立場でしっかり情報共有する、今日まさに福島第一原子力発電所事故から 15 年の節目ということで、毎年このタイミングで CNO からメッセージが発出されるが、そのメッセージと合わせて重要なキーワードとして「言ってくれて有難う」という言葉を使ってみようと。とにかくマイナスなことほど早く言ってくれ、そしてそれは「有難う」と、そういう関係性を社内ですっかり根付かせていこうと、そういうフェーズに今あるところ。そういう取り組みをやっている。

○ 講師（大場委員長）

- ・先ほどの心理的安全性に繋がる場所があるが、分野と部門みたいどころの上下関係がどうしてもあって、土木屋さん、機電屋さんの意見よりも、やっぱり炉物理屋が原子炉安全を担っているという考えがものすごくあって、せつかくの意見が軽視される風潮がある。
- ・関村先生などは中越沖地震の後、柏崎刈羽にあれだけの地震動が来たという中で、原子力屋だけでは地震の対応が難しいということで、いろいろな学会連携などもやってくださった。知識があったりプライドがある人ほど、分からないと言えない場合がすくなくない。言い出せるかどうかには心理的安全性もあるし、受け止める側には心理的安全性とは別の、同等であるという考えが重要だと思う。これが、原子力業界では安全を守っていく大前提にあるのではないかと思っているが、まだまだ改善できていないところが多々あると思う。

○ 会場

- ・NRA ではアンケートをやっていて、審査とか検査の部署ごとにではあるが安全文化を見ているが、そこまで厳密に見ていないのが実情かと思うので持ち帰って検討したいと思う。OECD/NEA の日本特有の安全文化の話が出たが、検査官のワークショップで去年から議論があり、その辺りも今後見ていきたいと思っている。

○ 会場

- ・原子力運転員初級の方相手に設備関係の講義を担当しているという立場の肌感覚で言うと、九州電力の人がいるとすごく雰囲気良くなる。コミュニケーションがすごく根付いていると思うが、そういう人がいるとクラスの雰囲気も変わっていくような感覚があ

る。

- ・職場として仕組みとしてやっているコミュニケーション以外の、オフの場でのコミュニケーションが結構根付いていると思うが、その辺りを伺いたい。

○ 講師（九州電力）

- ・業務外の話になるが、年に一回、玄海と川内でそれぞれ焼肉大会をやっている。玄海は佐賀牛、鹿児島島の川内だと黒毛和牛が入っていて、九州電力の社員もいるが、協力会社の元請、一次請け、二次請け、三次請けさんもいて 1000 人規模でやっている。
- ・電気新聞から取材を受けたことがあって、その時にも九州電力はいい文化ですねと言われたことがあるが、日頃から社員と協力会社の距離が近いんだと思う。その象徴が、社員がいるビルに協力会社が入っている保修事務所というのが隣にあって毎朝必ず協力会社の人が社員のところに挨拶に来てそのままミーティングしている、基本はやっぱりフェーストゥフェイスです。日中にそういう関係が出来ていると、夜もじゃあ今日ちょっとどうですかという話は確かにある。そういうことが昔から根付いているんだと思う。

○ 講師（大場委員長）

- ・東京電力の柏崎刈羽の今の稲垣所長は、雨の日も雪の日も風の日もすごく暑い日も朝 6 時前から正門に立って挨拶をしている。今まで協力会社の人を含め、直接所長の顔を見たこともない人が多いなか、その所長に毎朝正門で会える。挨拶ぐらいで何が変わるんだと思う人もいたが、どんな天候の時も所長が正門に立ち、車が渋滞している時は警備の方と同じように動いているのを見ると、周囲の気持ちも変わっていくのが当然と感じている。
- ・電力会社の社員と協力会社の関係性について、いろいろなありようが検討されているが、柏崎刈羽は所長のこうした行動が大きな影響を与え、現場の雰囲気を変えたと感じている。

○ 会場

- ・中部電力の不正問題に関して、今後の報告を踏まえて、倫理委員会としても見解をまとめていくことにしているが、非常に重い課題だと思っている。
- ・今日話を集約すると、トップのメッセージが非常に重要で、九州電力では、いいところは伸ばして、悪いところは改善の入口としていくということ。これは他の会社でもやっていることと思うが、中部電力も安全文化が劣化していたという評価はなかったのではないかと思う。
- ・自分たちの安全文化が劣化していることを掴むことは難しいと思うが、その辺りお考えがあればお聞きしたい。

○ 講師（九州電力）

- ・安全文化の劣化の兆候をどう把握するのだが、これは事故とか不正という結果が出てからでは遅いので、リーダーとしてその兆候をいかに早期に拾うか、その仕組みが非常に重要だと考えている。
- ・九州電力では、社長が定める安全文化のあるべき姿というのを軸として、日々の現場の

状態をこれに照らしてみる。アンケートの数値という定量的なもの、対話という定性的なもの、これが両輪となって、アンケートや10トレイツが入口となって、部署間のサービスマンやアンケートの自由記述などを取り上げるように取り組んでいる。

○ 講師（大場委員長）

- ・安全文化について、劣化という言葉を使うが、本当は劣化かどうか分からない、時代によってもどの安全文化が適切かわ変わってくると思う。しかし、今の状態よりも良い状態があるんじゃないか、外に学びに行ってチャレンジしてみる、何か取り込んでみる、やってみて違う、合わないと思ったらやめればいい。悪くなるかもしれないと考えすぎあまり、今やっていることを変えられないことが良くないと思う。今とは違う、もっといい状態があるんだという思いで取り組んでいくことが重要と思う。

○ 閉会の挨拶（倫理委員会 沖田副委員長）

- ・本日の企画セッションでは、「東電福島第一原発事故から15年目の節目で考える倫理的な行動」をテーマにセッションを行いました。会場の皆様からのご意見、ご質問、非常に熱量こもった熱心な、そして充実したものだったと思う。
- ・九州電力様からは、トップダウンの取り組みに加え、上下間、組織間コミュニケーションの課題解決、九電トランスフォーメーションQXの取り組みを紹介いただいた。安全文化の醸成は「規制要求」から「自律的改善」へシフトされ、いい仕事をするためのベースとして安全を最優先する組織文化醸成の取組に、共感された方も多かったと思う。
- ・大場委員長からは福島の事故を受けた倫理委員会としての活動を振り返り、倫理に関する仕組みは整えられたが問題は依然として無くなっていない、「その教訓を自らの判断と行動にどれだけ根付かせることができたのかが問われている」と問題提起がございました。
- ・倫理とは完成しない営みであり、福島の事故の教訓を未来に確実に繋げていくためにも、改めて倫理委員会としての責務を再認識した機会となった。これからも学会の皆様と努力を重ねて、原子力に関わるすべての方が倫理的により良い行動が取れるように尽力していきたいと思うため、引き続き、ご協力願いたい。

以上