

原子力安全文化醸成への取り組みの現状と課題
フォローアップセミナー

パネルセッション

原子力安全文化の問題とは？

1F以前 原子力安全文化の創出（能澤正雄、原子力学会誌 vol29 - 12 '87）
原子力発電所の設計、建設、運転、保守等のすべての活動に係わる人人が、安全文化を創るのだという意識を高めて行動されんことを期待しています。

多数の事故、トラブル

-
-
- 原子力安全白書 特集：安全文化（H17('05)）（他：H14,18 - 21）
- NISAの4つのガイドライン（H19('07)）等、多数の取組（保安規定が中心）

原子力安全文化について、

意味を理解されていますか？

現場への実装（醸成）に問題はないですか？

1F後はどうですか？

検討・議論のキーワード

原子力安全文化は黒船か？

原子力安全文化は定まった方法か？

現場での実際？

現場でのコミュニケーションとは？

『基本的想定』を問い直す、とは？

原子力安全文化の醸成の課題とは？

原子力安全文化は、黒船か？

意思決定に影響を及ぼす主要因子とは？

『気質』、『慣習』、『組織の集団特性』・・・

責任、責任者、責任感

「1F国会事故調」の指摘：

集団思考（集団浅慮）、

部分最適（vs. 全体最適）、など

能動的な個の自立 vs. 護送船団方式（単一社会）

日本人の病の無自覚さは(略)「個」の確立ができていない(略)自分は欧米人と同じ様な生き方をしていると思っている状態に示され(略)欧米人のもつ個としての責任感が薄く(略)全体としてうまく収まることを暗黙の知として生き、個々の人間の判断や責任はあいまいにすることによって、上手に生きてきた(略)日本人であることを忘れて、その外に立って批判(略)しても、自分が実際にいかに生きるか、ということにはつながってこない。 **「日本人」という病** 河合隼雄著作集 第II期 第10巻 2002年11月

原子力安全文化は、黒船か？

意思決定に影響を及ぼす主要因子とは？

『気質』、『慣習』、『組織の集団特性』・・・

責任、責任者、責任感

「1F国会事故調」の指摘：

集団思考（集団浅慮）、
部分最適（vs. 全体最適）

能動的な個の自立

vs. 護送船団方式
（単一社会）

欧米では理路整然と実施か？

欧米：日常に密着した実践と教訓
個の能力を尊重し

自発的な学び、意見、質問を促し
常に改善を目指し

命令ではなく

組織への帰属が誇りとなり
立場の違いを考え

定着状況の（国を挙げた）評価体制 など

日本：ねばならないの側面が強い

1F事故の教訓

国民性の影響 や 安全神話の払拭

迅速対応、、など

2015 OECD/NEA WS on
Challenges and Enhancements to
the Safety Culture of the Regulatory Body

原子力安全文化は、定まった方法か？

IAEA Characteristics、WANO Traits、INPO Principles、
USNRC Components、JANSI Principles、VTT DISC、
USDOE SC Models、、、、など、多様な整理

*H. Rycraft/IAEA & K.G. Koves/INPO,
“Leadership and Safety Culture,”*

IAEA Intn’l Conf. on Operational Safety 2015

どれが『**正解**』か？

あるべき姿 ～ 理想の安全文化

基本の原則をまもれば、

組織、グループなどの特性に応じた

独自の、個別メニューの「安全文化」で良いか？

現場での実際？

『**何**』が行動のための意思決定へ影響を及ぼすか？

安全意識・活動の維持・向上（集団思考下の対応と責任のゆくえ）

vs. 現場での現実 = プレッシャーとの格闘



H. Rycraft/IAEA & K.G. Koves/INPO, "Leadership and Safety Culture," IAEA Intn'l Conf. on Operational Safety 2015

現場でのコミュニケーションとは？

社員、仲間、上司、、、社長 からの コミュニケーション
への コミュニケーション

95% Blue Meeting



リーダーシップ
要員とグループを方向付け、責任を持った関与に影響を及ぼすため、共通の目標、価値観、行動を示し、要員の能力の発揮を促す (IAEA GSR Part 2)

*Liv Cardell, "Cultural Work in Practice,"
IAEA WS Senior Managers on
Leadership & Culture for Safety 2016*

原子力安全文化醸成への取り組みの現状と課題

パネルセッション

現場でのコミュニケーションとは？

社員、仲間、上司、、、社長 からの コミュニケーション
への コミュニケーション

組織の集団特性を考慮した上下の信頼の醸成と、
命令系統の円滑な機能

vs. Questioning Attitude 醸成の方法？

自発的に学び、信頼関係の下で、オープンに発言する

....

日本人は異論を述べるのが苦手である。異論を無視し、短期視野の見かけの効率重視では、中長期的には失敗する。

....

日本人は根拠に基づいて異論を述べあうことが苦手であるが、この国民性の弱点を克服する努力が、それに起因する様々な課題の認識とともに、安全のみならず原子力利用についても原子力関係者にとって必須であると強く感じる。

岡 芳明、「原子力委員会の役割」第224号 原子力委員会メールマガジン 2017年6月30日

『基本的想定』を問い直す、とは？

安全基準の考え方 vs. **前提**（検討の要/不要は誰が判断？）
基本的想定、通念

安全性の向上

いつ、誰が、どの範囲まで、考えれば良いか？

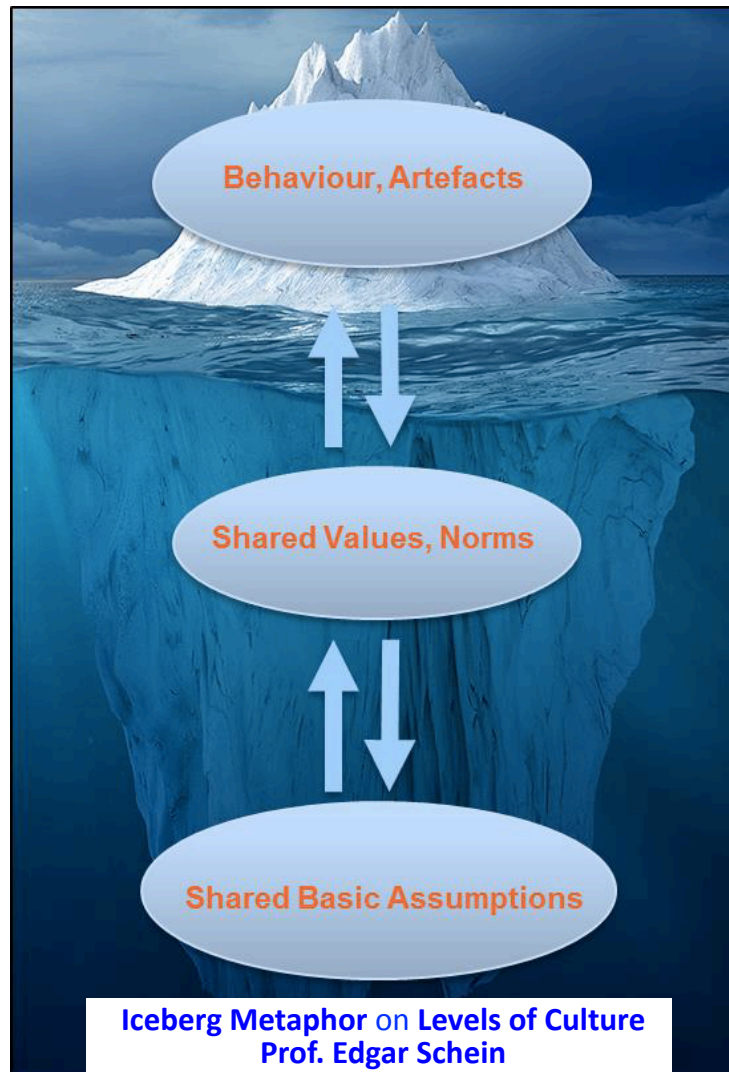
誰かが考えたことを実施すれば良いのか？

提案の責任は誰が負うか？

日々の業務に埋没(忘我)することはないか？

Crisis Management に向き合うのは、平時 vs. 事故時？

『基本的想定』を問い直す、とは？



安全確保・向上の具体的対応
規制基準、、、R&D課題

安全(策)に係る信条、価値観

基本的想定(通念、前提認識)

組織文化の深奥

*"The IAEA Safety Culture Continuous Improvement Process (SCCIP)"
IAEA WS Senior Managers on Leadership & Culture for Safety 2016*

原子力安全文化の醸成の課題とは？

■ 原子力の現場に則した組織文化を醸成・改善する方法

あるべき姿(理想の安全文化)を、誰が考え、決めて、実践するか？

継続的な取り組みの定着は、なぜ難しいか？

『(経営層)自らが自らの変容を促す』は、コミュニケーションの課題か？

■ 安全文化(状態)の自己評価

アンケートの限界、自己評価に確立した方法がない、とは？

安全を実現・改善する行動力の変化を、自己省察できるか？

オーバーサイト～外部評価は必須か？

■ 人材の育成 (＝「心」に火をつける方法？)

意識の高い人(低い人)、とは？ (なぜ、混在するか？)

目標は、各自が、個々の行動(意思決定)の責任者となることか？

参考にした文献など

- 中根千枝、「タテ社会の人間関係 単一社会の理論」講談社現代新書 1967
- 能澤正雄、「原子力安全文化の創出」日本原子力学会誌 巻頭言 vol29, No.12 1987
- 松原望、「意思決定の基礎(シリーズ意思決定の科学 1)」および桑嶋健一・高橋伸夫、「組織と意思決定(同 3)」朝倉書店 2001
- 河合隼雄、「日本人」という病 10」および「日本人と日本社会のゆくえ 11」(河合隼雄著作集 第II期) 岩波書店 2002
- 原子力安全委員会、「原子力安全白書 特集:安全文化」2005(H17)、他: H14, 18 - 21
- JNES 規格基準部、「安全文化の理解と評価のための手引き」JNES-SS-0615-1 2008
- Edgar H. Schein, “Organizational Culture and Leadership 4th ed,” John Wiley & Sons (2010) 和訳:「組織文化とリーダーシップ」梅津祐良、横山哲夫 [訳] 白桃書房 2012
- Len Fisher、「群れはなぜ同じ方向を目指すのか？」白揚社 2012
- 原子力規制委員会、「原子力安全文化に関する宣言」2015 (安全文化=実践、8つの行動指針)
- OECD/NEA Workshop on Challenges and Enhancements to the Safety Culture of the Regulatory Body 2015 (専用ホームページからビデオと資料の入手可能)
- H. Rycraft/IAEA and G. Ken. Koves/INPO, “Leadership and Safety Culture,” など47件の講演 IAEA International Conference on Operational Safety 2015
- 黒川清、「規制の虜 グループシンクが日本を滅ぼす」講談社 2016
- Liv Cardell, “Cultural Work in Practice,” など12件の教材 IAEA Workshop Senior Managers on Leadership and Culture for Safety 2016
- 岡 芳明、「原子力委員会の役割」第224号 原子力委員会メールマガジン 2017年6月30日

1F事故