

第11回 安全目標に関する検討委員会

2026年1月7日

塚原 月子

I 安全目標に関する議論を踏まえて～門外漢からの違和感と直感～

これまでの議論を踏まえ、専門外の間人ながら（だからこそ？）抱く違和感や直感的に思うことについて、以下3点を共有いたします。議論の一助となれば幸いです。

1. ロードマップがほしい
2. より多くの一般的な公衆の関心を捉える努力が必要
3. 福島第一原子力発電所事故の経験からの示唆が何で、現時点で安全目標にどう反映されようとしているのかの丁寧な説明が必要

1. ロードマップがほしい

安全目標の議論は、技術の進展や社会の変化を踏まえて継続していくものであり、絶対的な一つの点に収斂し永久に留まるものではないからこそ、大きなロードマップを持ち、今どこにいるのか、何が足りていないのか、どこになお改善余地があるのか、それらをどのように追及していくのかを明らかに示すことが有効ではないか。

- 望ましい状態と規制の観点からあるべき状態
- 規制当局・事業者向けの議論と一般公衆向けの議論
- 安全目標でカバーする範疇とその他の政策的努力等でカバーする範疇
- どのような問いを立ててきたか
- 実現できているレベルの確認と見直しの可否を含めた議論の定期的な実施
- 事業者においても、ALARA・ALARPの観点から努力を継続してもらおうとすると、大きなロードマップの中でどこまで実現しているのか、更なる改善努力をどう企図しているのかを説明してもらう

2. より多くの一般的な公衆の関心を捉える努力が必要

これまでの議論や資料の中で、「一般公衆にとってわかりづらい」「誤解をまねくりスク」といった表現がしばしば登場し、こうした躊躇が一定の方向性を持った合意形成にブレーキをかけ、あいまいなまま留保されている状況を作っているように感じられる。

一方で、1.で述べたように究極的に望ましい状況に少しでも近づくためには、一般公衆を含む様々なステークホルダーによる継続的な議論、見直しが必要。現状は、規制当局・事業者・その他専門家の「知」の水準の進展に対して一般公衆に知らせることにおいて遅れを取り、その乖離が大きくなっている状況ではないか。そのような状況では、今回の安全目標の議論だけでなく、今後様々なステークホルダーによる継続的な議論、見直しにおいても、質的な困難が発生するのではないか。

より多くの一般的な公衆の関心を捉えるために、わかりやすく情報を発信する努力はもちろんのこと、一般公衆の理解の基盤づくりをすることも重要なのではないか。社会として原子力を活用することを選択している以上、関連する「リスク」や「安全」について、義務教育修了者レベルの一般公衆が一定の深度をもって「考えたことがある」状態を能動的につくるべきではないか。そのためにできるメディアの活用、教育への反映など、複数の行政分野にまたがる努力も含めてなされるべきではないか。

3.福島第一原子力発電所事故の経験からの示唆が何で、現時点で安全目標にどう反映されようとしているのかの丁寧な説明が必要

今回、安全目標に関する検討の何らかの「成果」を出すならば、「福島第一原子力発電所事故の経験からの示唆が何で、現時点で安全目標にどう反映されようとしているのか」は、最も重要な要素の一つであるはず。福島第一原子力発電所事故は、重要な「欠け」が存在していたことの証ではあるが、その経験からの示唆の安全目標への反映をもって「欠け」が皆無になるわけではないことを、規制当局・事業者・一般公衆ともに明確に認識する必要がある。この認識が、ALARA・ALARPの観点の下、今後も継続的に安全目標の議論が行われ、究極的に望ましい状況に少しでも近づくための見直しが行われる原動力の一つになると思う。

従って、福島第一原子力発電所事故の経験から得られた示唆に基づき、今回の安全目標に関する検討において反映されることになる点について説明することはもちろんのこと、技術的な困難さ等により反映されない点についても、その理由とともに説明されることが重要だと思う。

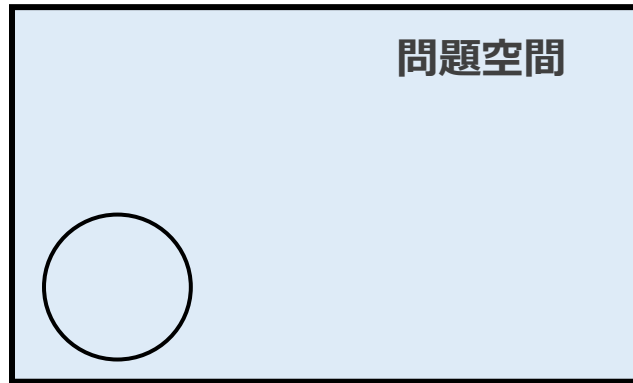
Ⅱ 安全文化とインクルージョン

安全文化は安全性向上活動の基盤となるものだと考えますが、いわゆる国民性や文化の問題とすると捉えどころがなくなります。規制当局及び事業者を対象としてこの問題を考える際には、「組織能力向上」という観点で、アクションに落とし込めるようにして捉えることが必要だと考えます。

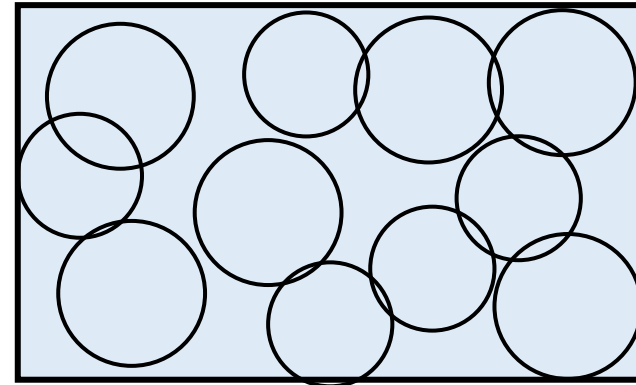
そのための一つのアプローチとして組織の「インクルージョン」の醸成の必要性・有効性についてお話しいたします。

問題空間と多様性

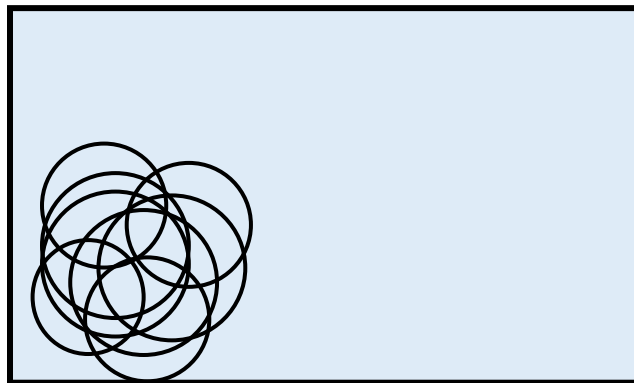
賢い個人



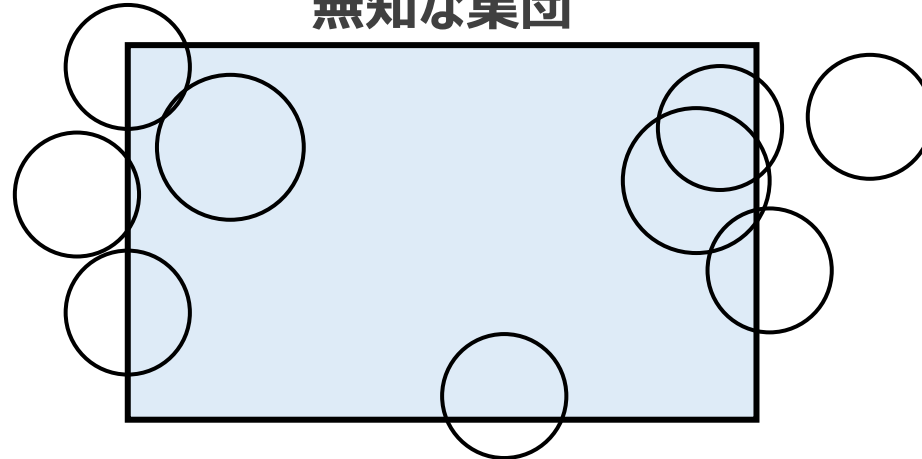
賢い集団



無知な集団

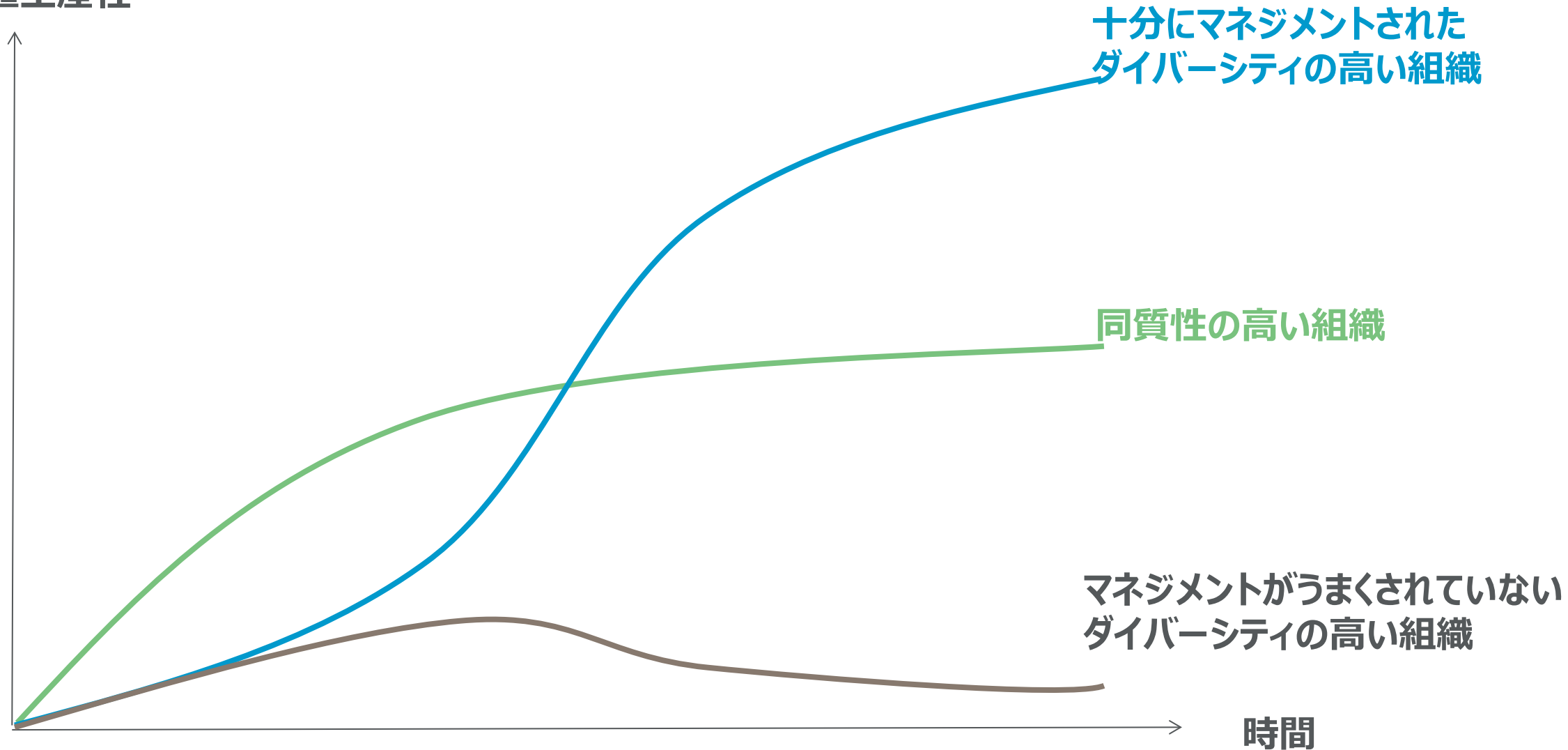


多様性はあるが
無知な集団



多様性の罠

付加価値生産性



(日本の) 組織の課題：多様性以前の問題及び多様性の罠

多様性以前の問題

同質性⇒グループシンク（集団浅慮）の発生リスク

- 集団の実力の過大評価
- 不都合な悪い情報を入れない
- 内部からの批判や異議を許さない
- 他の集団をきちんと評価しない
- 疑問を持たないように「自己検閲」が働く
- 全員一致の幻想を持つ
- 逸脱する人を許さず、合意するように働きかける
- 集団内の規範を重視する

「欠け」の存在に気づくことができない

多様性の罠

多様性はあるが、「インクルージョン」に欠け、期待される良い状態を創れない

- 無意識の偏見、マイクロアグレッション
- 意識的な差別
- マジョリティの特権
- 同化

スピークアップやチャレンジが抑制され、
結局、組織として「欠け」に気づくことができない

インクルージョン

インクルージョン：多様に異なる構成員の一人ひとりが、信頼され、十分な貢献をし、成長し、能力を伸ばし、目標を達成することができると感じられる状態であること

価値あるものとして扱われる

- あなたがこの仕事をすることに意味がある
- × 仕事をこなしてくれば、誰でも良い。単なる工数

信頼される

- 大事な意思決定のため、あなたの意見を聞きたい
- × 重要な情報が共有されない。物事が勝手に決められる

自分らしくあることができる

- 本来の自分を押し殺すことなく、自然体かつ最適な状態で力を発揮できる
- 忸度なく本来の意見を発することができる
- × 一定の働き方やスタイル、自己表現の仕方であれば受け入れられ、正当に報いられない

心理的安全性がある (寛容さがある)

- 異質なものや失敗からの学びや成長を取り入れる
- × 効率性を低下させる異質なものを排除。失敗しない完璧な集団を目指す

心理的安全性がある (リスクをとれる)

- 現状より良い状態の実現に向けて挑戦することをよとする
- × これまでの成功体験に依存。不確実な挑戦は損

インクルーシブ・リーダーシップ

「インクルージョンを感じる」
メンバーの多いチームと
「インクルージョンを感じられない」
メンバーの多いチームの
上長同士の行動比較で
顕著な違いが見られた
行動資質

エンパワメント

- 多様な人財一人ひとりが**尊重されている状態**を実現する
- 動機づけ**をし、成長の**背中を押す**

アカウンタビリティ

- 心身健康に仕事ができる**環境を整える**
- 多様な人財一人ひとりの**課題に寄り添い**、仕事を完遂させる

勇気

- 前例や慣習等にとらわれず**、より良い結果を生むための行動を取る
- そのような行動・**挑戦をする人を支持**する

謙虚

- 自分の改善余地**に向き合う
- 多様な視点や異論に向き合い、**意見を最後まで聴く**
- 多様な視点を取り入れることで、**組織としてより良い仕事をする**

寛容

- 失敗を責めるよりも、**失敗から個人・組織への学び**につなげる
- すぐに人を見切るのではなく、**機会を与え多面的に評価**する

【参考】D&I推進の全体像

外部から求められる価値観や水準にアンテナを張る

組織内風土

- 心理的安全性の醸成
- 無意識の偏見への対処
- ハラスメントの根絶
- 自主的なD&I活動

これまで「よし」としてきた風土に健全な疑問を差しはさみ、アップデートする

D&Iのマネジメント

- D&Iの意義の明確化・経営とのリンク
- 経営トップのコミットメントとアカウンタビリティ
- 目標設定・測定管理
- 社内外コミュニケーション

外部環境

- ✓ 労働市場
- ✓ 金融資本市場
- ✓ サプライチェーン
- ✓ パブリックナラティブ・教育
- ✓ 政府方針・法令

ファンダメンタルズ

- 経営人材の要件再定義（インクルーシブリーダーシップ）
- 評価基準明確化
- 人材育成、キャリア開発
- 柔軟な働き方、両立支援

これまでの組織運営の中で「当たり前」になっていた硬直的な仕組みにメスを入れる

安全文化とインクルージョン（一旦のまとめ）

インクルージョンある組織風土を形成することは、深層防護の一角を担うことに値する

- グループシンクの回避
- 防護の有効性向上につながる能動的な行動を取れる個人の組織化

インクルージョンある組織風土を形成することは、安全目標に関する継続的な議論を動機づける

- 「スピークアップ」と「チャレンジ」が、潜在的な「欠け」を見出すことや議論の進化に貢献

インクルージョンある組織風土の形成は、自然な意識変容によるのではなく、意図的なマネジメント改革と個々人の行動変容を通じて実現し得る

- インクルーシブ・リーダーシップの導入は、そのための第一歩