

平成 28 年度原子力規制委員会の安全文化醸成に関する
職員アンケート調査の結果について

平成 28 年 9 月

監査・業務改善推進室

基盤 G システム安全担当

1. 調査の概要

(1) 調査目的

本調査は、原子力規制委員会・原子力規制庁における安全文化の醸成活動を図るため職員意識や行動の状況を把握することを目的として、アンケート調査を実施したものである。

(2) 調査項目及び調査方法

調査項目は、「IAEA の強固な安全文化のための規範的なフレームワーク」を参考に、次の 5 つの視点から、職員個人の意識・行動とともに、所属組織（所属する課等）の状況についての認識を調査した。

- ①安全文化に対する意識
- ②権限と責任の自覚
- ③原子力安全への配慮
- ④継続的な学習
- ⑤安全文化に対するリーダーシップ

すべての原子力規制庁職員及び人材育成センター職員（技術参与、再任用職員含む）に対し、人材育成センターの力量管理システムを活用して、選択式の設問 39 問及び自由回答式の設問 2 問のアンケート調査を実施した。（設問詳細は 3 ページ）

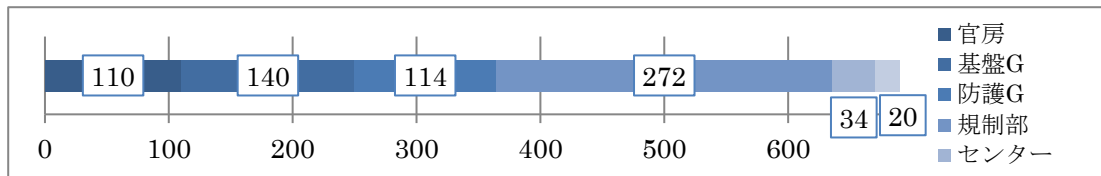
調査期間は、8 月 12 日～8 月 31 日。

(3) 回答数及び回答者属性

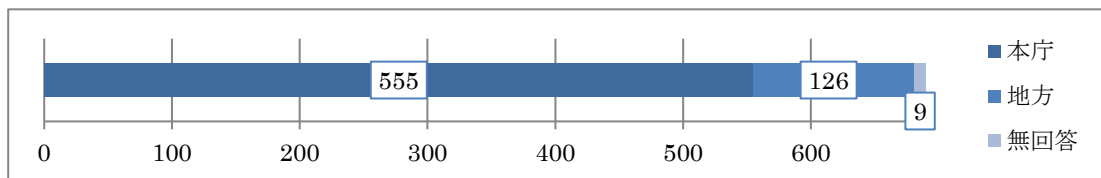
①全体回答数：690名

②回答者属性

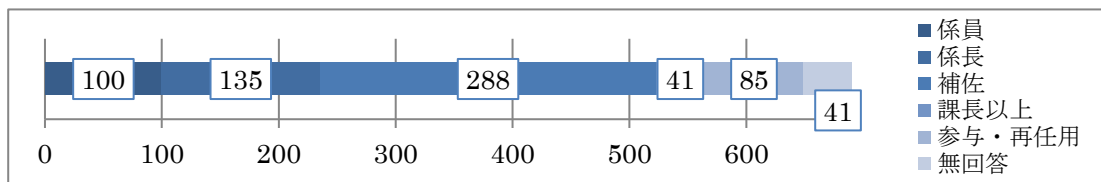
a) 所属組織別



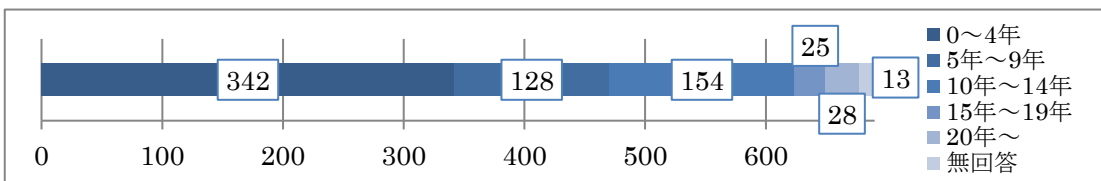
b) 本庁勤務者と地方事務所勤務者の別



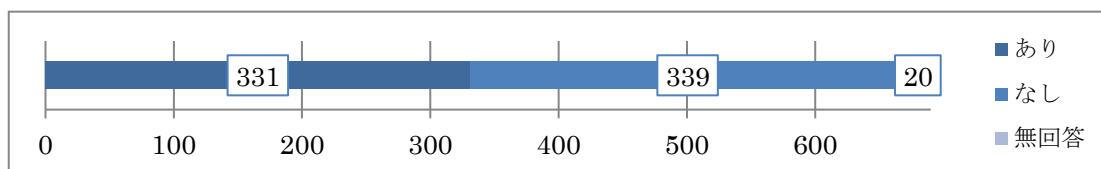
c) 役職別



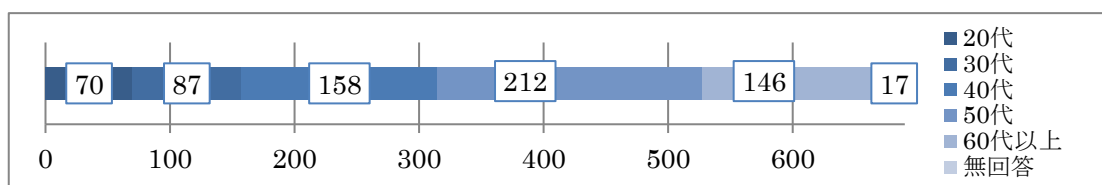
d) 勤務年数別



e) 前職での原子力安全にかかわってきた経験の有無



f) 年齢別



平成 28 年度原子力規制委員会の安全文化醸成に関する職員アンケート設問

回答者の属性に関する質問 7 問

- Q1 あなたの所属部門は？
 Q2 東京勤務ですか。地方事務所勤務ですか？
 Q3 あなたの業務の内容は？ 【併任の場合は複数回答】
 Q4 あなたの役職は？
 Q5 あなたの原子力規制行政機関への在籍年数は？（JNES を含む）
 Q6 原子力規制行政機関在籍以前に実務で原子力安全に携わってきた経験の有無
 Q7 あなたの年代は？

回答者と所属組織の安全文化の理解と活動について 5 択方式の質問 39 問

- Q8 あなたは、原子力規制委員会「原子力安全文化に関する宣言」について御存じですか。
 選択肢 ①熟知し、日常業務の中で心掛け、実践している
 ②よく理解しているが、日常業務の中では十分に実践できていない
 ③どのような内容であるか、おおむね理解している
 ④あることは知っているが、どのような内容であるかは知らない
 ⑤見たことがない、知らない
- Q9 所属組織は、原子力安全に関する目的、目標、戦略を明確にし、年度業務計画に記載していますか。
 選択肢 ①非常にそう思う②そう思う③どちらともいえない④そう思わない⑤全くそう思わない
 (選択肢は、以下の質問で同様)
- Q10 あなたは、安全への配慮よりも、作業の効率や速さを優先することがありますか。
 Q11 所属組織は、原子力安全が最優先に考慮されて、人員、予算等が配分されていると思いますか。
 Q12 あなたは、リスクを考慮し、何ものにもとらわれない独立かつ公平な意思決定を行っていますか。
 Q13 所属組織は、安全上の課題を扱う際の意味決定における工夫（検討課題の優先度の方針、他の視点からの問題提起をあえて行う仕掛けなど）をしているか。
 Q14 あなたは、原子力安全上の弱点はないか、更なる向上の余地はないかを考え、忌憚なく意見を表明していますか。
 Q15 所属組織では、原子力安全に関する忌憚のない議論が自由活発になされることが評価されていますか。
 Q16 あなたは、業務における自身の役割、責任について十分理解していますか。
 Q17 あなたは、大丈夫だと自信があるときには、法令等の確認を怠ったり、作業の手順やマニュアル等に従わないことがありますか。
 Q18 あなたは、自らの判断について、確かな根拠を示して論理的に説明ができますか。
 Q19 あなたは、職場での会話の中で原子力安全について話題にすることがありますか。
 Q20 所属組織では、職員が業務の責任を持って遂行することができるように、職員に適切な権限を付与していますか。
 Q21 所属組織は、被規制者に対し、原子力安全の一義的な責任が被規制者にあることを意識付け、ふさわしい行動を促すため、適切なコミュニケーションを図っていますか。
 Q22 あなたは、自身の業務や作業環境に関して、安全上の弱点はないか、更なる向上の

- 余地はないかについて、慢心することなく、常に問いかける姿勢を意識していますか。
- Q23 あなたは、安全に関する課題について、生じ得る最悪の事態まで考慮し、より安全側の立場に立った判断を行い、先延ばしすることなく迅速に行動していると思いますか。
- Q24 所属組織では、ルールやマニュアル等を改正するに際して、変更による原子力安全への影響を考慮した議論が十分行われていると思いますか。
- Q25 あなたは、業務を行う上で、原子力安全だけではなく、核セキュリティや、労働安全等についても考慮していますか。
- Q26 あなたは、自身の業務を行う上で、必要な知識を持ち、前後の工程や段取りを含めプロセスの管理がうまくできていると思いますか。
- Q27 あなたは、ケアレスミスが少なくなるよう、職場の整理整頓を行っていますか。
- Q28 所属組織では、原子力安全に係る業務を的確に実施するため、必要な内容を網羅するわかりやすいマニュアル等が整備・管理されていますか。
- Q29 あなたは、業務に関するマニュアル等を積極的に利用していますか。
- Q30 所属組織には業務遂行に当たって、暗黙の約束ごと、決まりごとが多く、手順が組織的に共有されていなかったり、人事異動等の際にノウハウが伝承されない恐れがありますか。
- Q31 所属組織では、業務を的確に遂行するために、適性或能力を考慮した人材配置がなされていますか。
- Q32 所属組織の職場環境は、超過勤務の常態化など、職員の的確な判断と行動を阻害する恐れが存在しますか。
- Q33 所属組織では、職員間の信頼関係やチームワークに危うさを感じることはありませんか。
- Q34 あなたは、安全を向上させるため必要なときに、所属組織を越えた協力・チームワーク・コミュニケーションがうまくできていると思いますか。
- Q35 あなたは、業務での失敗や要改善事項、ヒヤリハット等について、率直な議論や相談が難しい雰囲気を感じますか。
- Q36 所属組織では、業務のPDCAサイクルの中で、原子力安全についても自己評価を行い、改善する機会を設けていますか。
- Q37 所属組織では、安全文化を醸成するため、課内研修や対話等の工夫を行っていますか。
- Q38 あなたは、他業種や海外で得られた有益な経験や情報を入手し、御自身の業務に活用していますか。
- Q39 あなたは、安全を支える高度な科学的・技術的専門性を得るため、現在の研修制度に満足していますか。
- Q40 所属組織では、業務に必要な力量向上のため、研修に積極的に参加することが奨励されていますか。
- Q41 所属組織の独自の取組として、安全を支える高度な科学的・技術的専門性を得るためOJT等の職員の能力向上プログラムの開発、技術伝承の工夫が行われていますか。
- Q42 所属組織では、上司は、職員による異なる意見について受け入れ、助言をしたり、自由で開放的な雰囲気を創出していますか。
- Q43 所属組織では、上司は、職員による異なる意見について、積極的に議論を促すなど、職員の意思決定について支援を行っていますか。
- Q44 あなたは、職員からの疑問や悩みに対する相談に対し、上司は十分に説明を行わず、意見を押しつけているように感じることがありますか。
- Q45 あなた自身が、安全文化醸成のためにリーダーシップを発揮する役割があると思いますか。
- Q46 あなたは、リーダーシップ能力を向上させるために、原子力規制庁の研修や教材等のツールが充実していると思いますか。

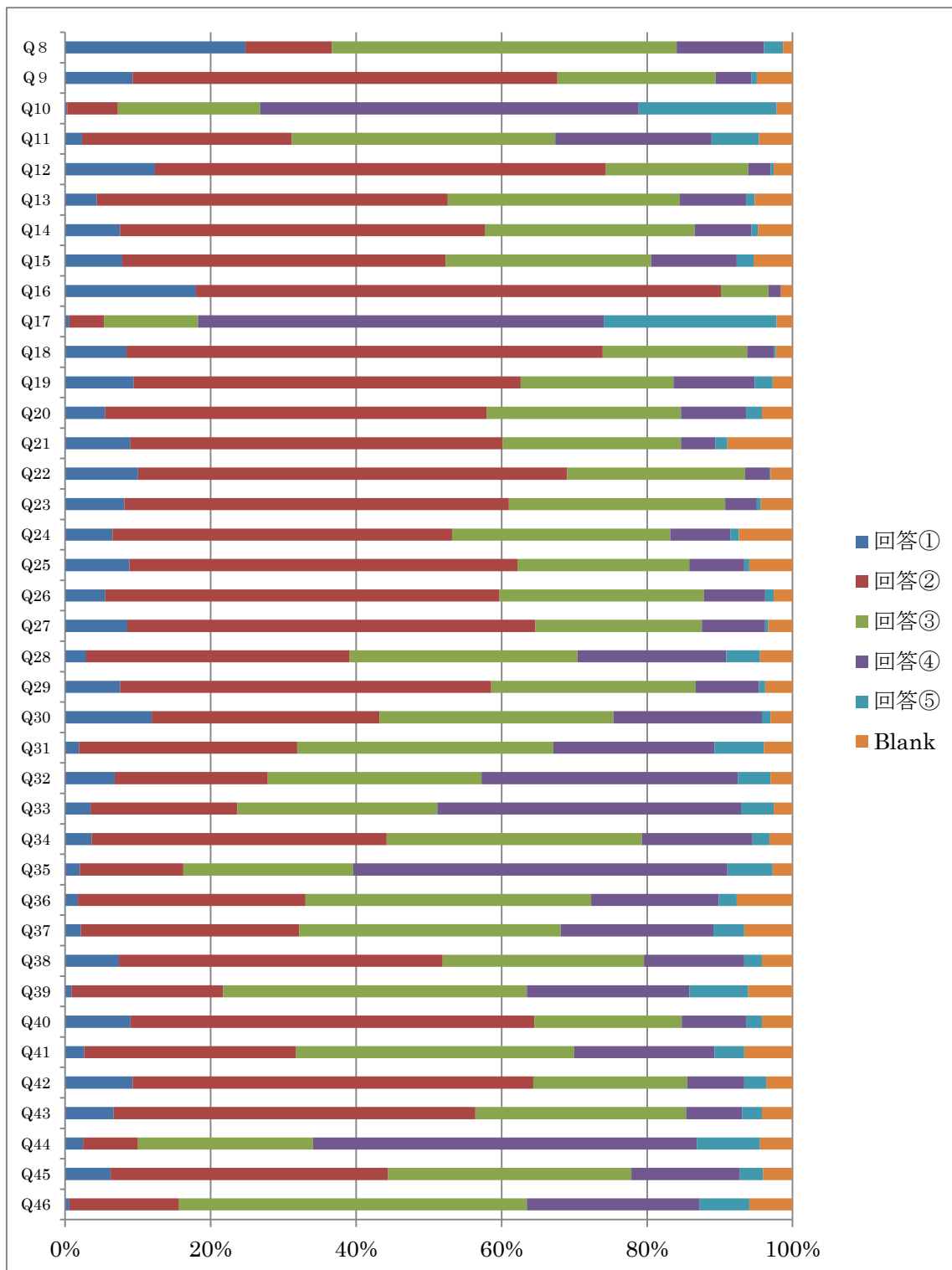
自由記述 2問

- Q47 我々の安全文化、組織風土について、強みや弱み、不安や不満を感じることに
ついて記載してください。
- Q48 我々自らの安全文化醸成活動として取り組むべき課題や、アイデアについて記載
してください。

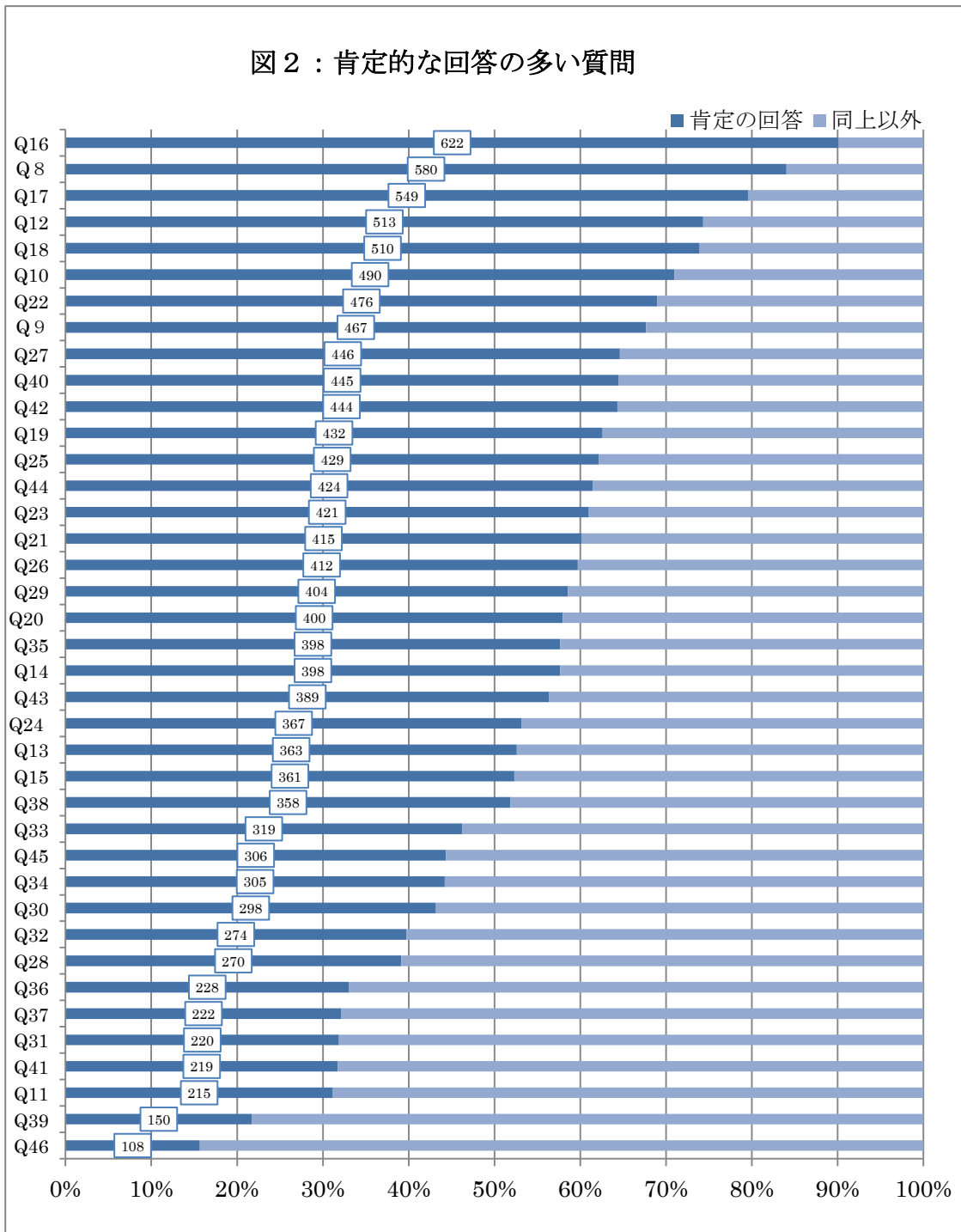
3. アンケートの結果概要

(1) 全体の傾向

選択式 39 問の回答結果は、図 1 のとおりであった。



全体の回答傾向を見るため、肯定的な回答の多い質問から並べ直してみた（図2）。



注) 回答は、基本的に、原子力安全に肯定的なものから順に、5択としている。ここで、肯定的な回答とは、回答①及び②の合計数とした。ただし、Q8については、回答①②③の合計数とした。なお、回答の5択の順序を入れ替えている逆転質問については、回答④及び⑤の合計数とした。（逆転質問は、Q10, Q17, Q32, Q33, Q35, Q44）

○肯定的な回答が多かった質問（肯定的な回答率が70%以上）

- Q16 あなたは業務における自身の役割、責任について十分理解しているか。
 Q8 あなたは「原子力安全文化に関する宣言」を存じているか。
 Q17 あなたは大丈夫と思うとき、法令確認を怠ったり、作業マニュアルに従わないことがあるか。
 Q12 あなたはリスクを考慮し、何のものにもとらわれない独立かつ公平な意思決定を行っているか。
 Q18 あなたは自らの判断について、確かな根拠を示して論理的に説明できるか。
 Q10 あなたは安全への配慮よりも、作業の効率や速さを優先することがあるか。

○肯定的な回答が少なかった質問（肯定的な回答率が30%未満）

- Q39 あなたは安全を支える高度な科学的・技術的専門性を得るため、現在の研修制度に満足か。
 Q46 あなたはリーダーシップ能力向上のために、原子力規制庁の研修や教材が充実していると思うか。

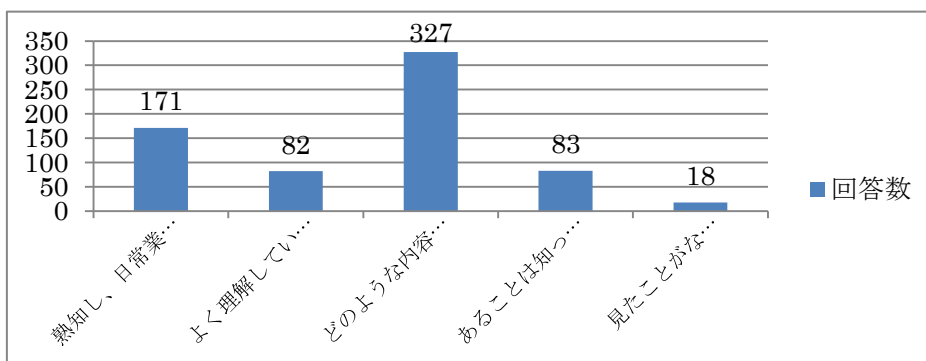
(2) 強固な安全文化に向けた5つの特徴毎の分析

IAEAの強固な安全文化の5つの特徴に基づき、選択式及び自由回答式の質問を整理、分析すると、以下のとおり。

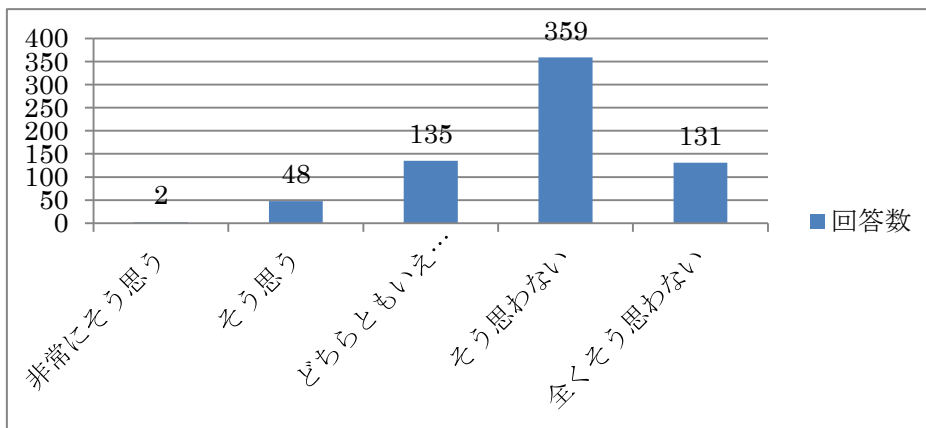
①安全文化に対する意識（Q8～Q15）

ア) 肯定的な回答をしている職員が多く、安全文化への理解や、原子力安全重視の職務への姿勢は、浸透していると言える（Q8, Q10）。組織全体として人員や予算の配分について原子力安全が最優先に考慮されているかについては、職員の評価は、肯定的な回答は必ずしも高いとは言えない（Q11）。

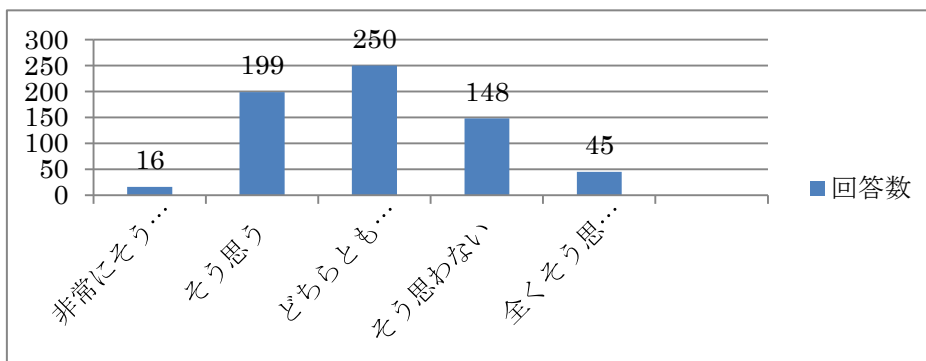
Q8 あなたは「原子力安全に関する宣言」を存じているか。



Q10 安全への配慮よりも、作業の効率や速さを優先することがあるか。



Q11 原子力安全が最優先に考慮されて、人員、予算等が配分されていると思うか。



【関連する主な自由回答】

(安全文化の理解)

- ・福島第一事故以来安全に関わる意識が高まっており、特に不安や不満に感じることはない。
- ・「本来あるべき理想像」を共有することで、より一層の安全文化が醸成されるのではないかと。
- ・「安全文化」とは何か、「安全文化醸成活動」が実質的な安全にどの程度有効であったかを評価する基準はなく、事業者と同様の活動が求められているのか懸念
- ・原子力安全の程度（リスク）に関してのモノサシを組織としての共通基盤として持っていないのではないかと。些末な規格適合性よりも、本質的な安全上の問題や潜在リスクに対応すべきではないかと。

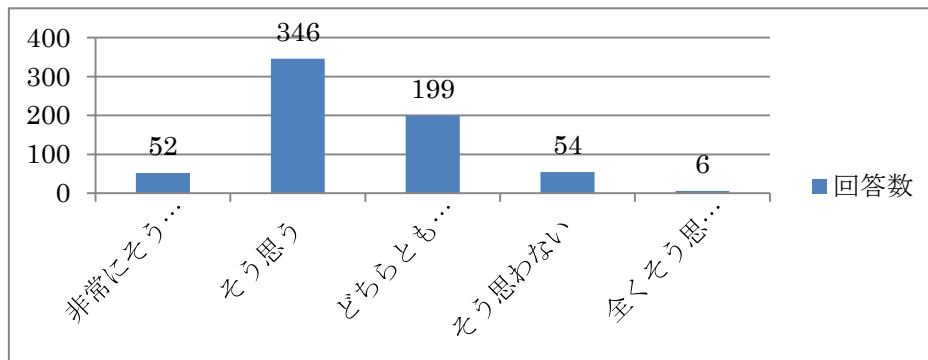
(事務的な業務と原子力安全)

- ・技術的な分野に偏りすぎており、事務的な業務に関する安全文化の向上、事務的な業務の系統だった指示体系が必要。

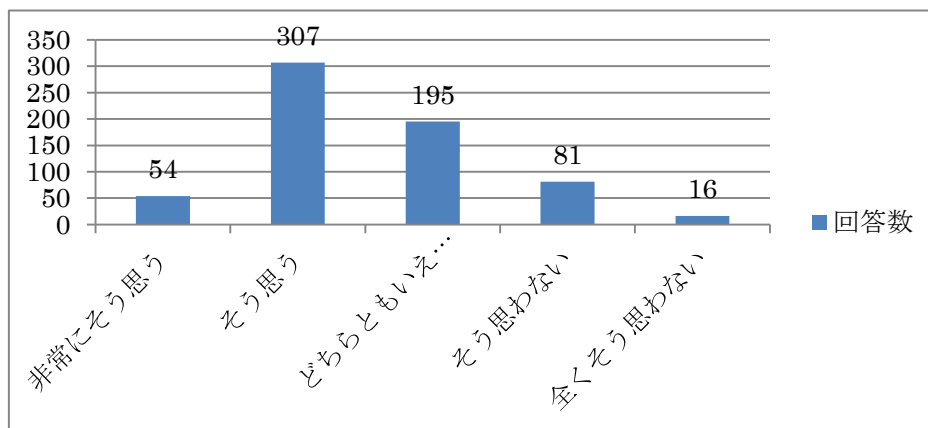
- ・ 文書起案や出張手続等の行政機関の作法や前例主義が、業務遂行を阻害している恐れがあるのではないか。
- ・ 情報公開対応等日常業務に追われ、組織的労力も大きいと感じる。情報の透明化を損なわずに、合理的に行える方法を検討する必要があると感じる。

イ)原子力安全についての忌憚のない意見交換については、50%以上の人が肯定的な回答をしている。(Q14、Q15)

Q14 あなたは、原子力安全上の弱点はないか、更なる向上の余地はないかを考え、忌憚なく意見を表明していますか



Q15 所属組織では、原子力安全に関する忌憚のない議論が自由活発になされることが評価されていますか。



【関連する主な自由回答】

(安全文化、安全に関するコミュニケーション)

- ・ 比較的コミュニケーションは取りやすいが、「安全」をキーワードにした議論の場面はあまり多くないと思う。

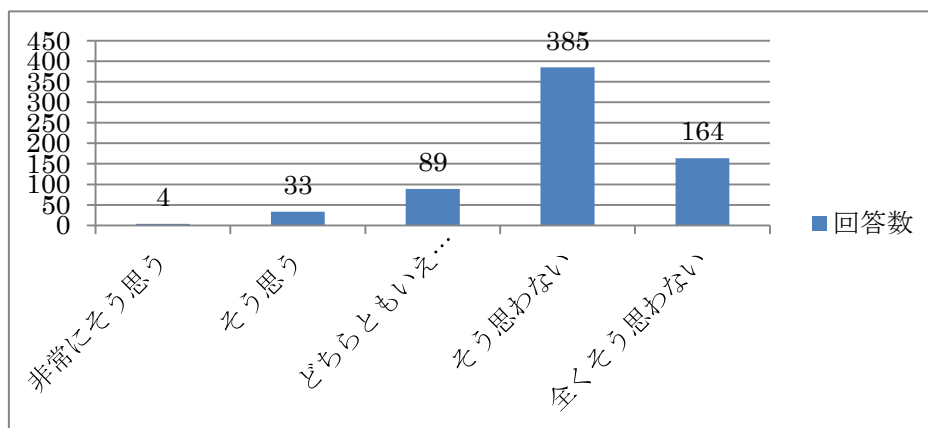
- ・事業者側の勤務経験を持つ職員も多く、異文化交流が自然に出来上がっている点は、強みと言える。
- ・中途採用者や年長者がこれまで培ってきた経験を優先させると、コミュニケーション等が取りにくい場合があるように感じる。

②権限と責任の自覚 (Q16～Q21)

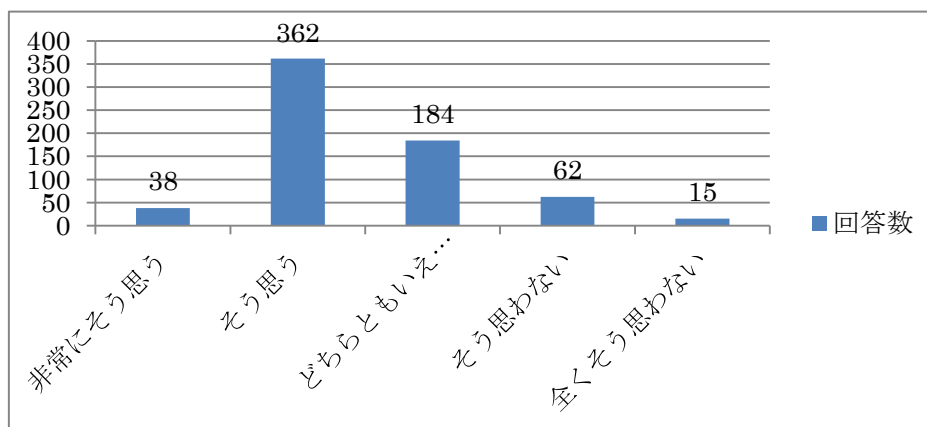
職員自身の業務における権限と責任についての質問は、肯定的な回答が70%と高いものが多い (Q16、Q17、Q18)

所属組織における評価については、職員が責任を持って遂行できるよう、職員に適切な権限を与えているか (Q20) など、肯定的な回答が50%以上となっている。

Q17 あなたは、大丈夫だと自信があるときには、法令等の確認を怠ったり、作業の手順やマニュアル等に従わないことがありますか。



Q20 所属組織では、職員が業務の責任を持って遂行することができるように、職員に適切な権限を付与していますか。



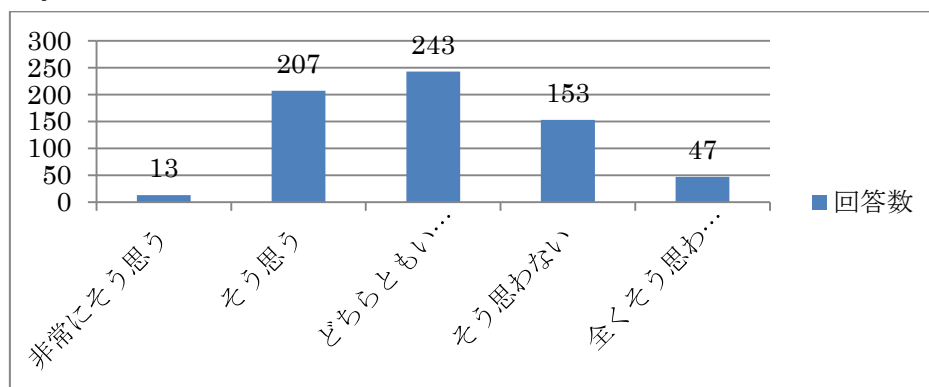
【関連する主な自由回答】

- ・原子力安全へのリスクの概念の適用や最新知見の収集・分析のプロセスは、適切に安全研究業務の中に反映されており、強みだと考えている。
- ・透明性の確保は十分な域に達していると思う。それを継続し風化しない文化醸成が必要。

③ 原子力安全への配慮 (Q22～Q34)

ア) 職員自らの意識や行動として、安全上の弱点や向上の余地について常に問いかける姿勢など (Q22、Q27、Q25、Q23) は、肯定的な回答が6割以上あり、一定の配慮がなされている。他方、所属組織の適正や能力を考慮した人材配置については、肯定的な回答は必ずしも高くなく、改善を求める声があると推察される (Q31)。

Q31 業務を的確に遂行するために、適性や能力を考慮した人材配置がなされているか。



【関連する主な自由回答】

- ・原子力安全へのリスクの概念の適用や最新知見の収集・分析のプロセスは、適切に安全研究業務の中に反映されており、強みだと考えている。

(人材配置)

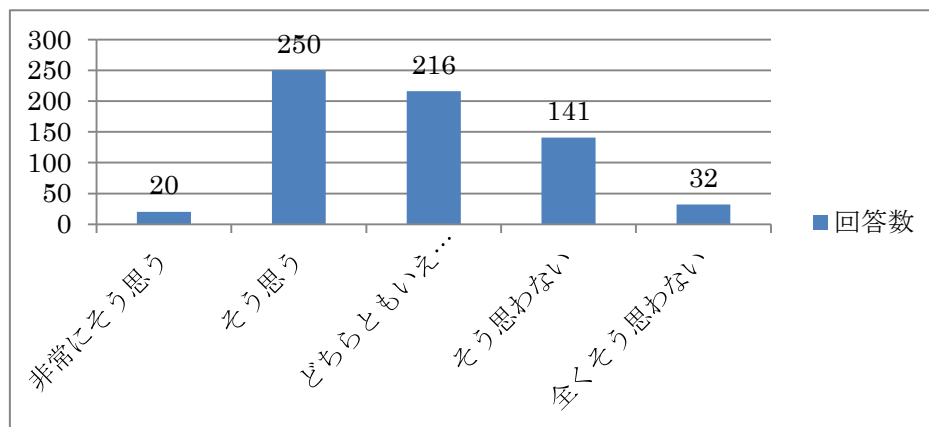
- ・本庁の業務を優先した人材配置であり、事務所には未経験者を配置する傾向が感じられる。
- ・原子力安全が最優先されるのであれば、人材配置のプライオリティーは、原子力行政に係る人材育成と知識管理におかれるべき。
- ・当面の課題解決で精一杯であり、長期的な視点や対応が取られることが少ない。

特

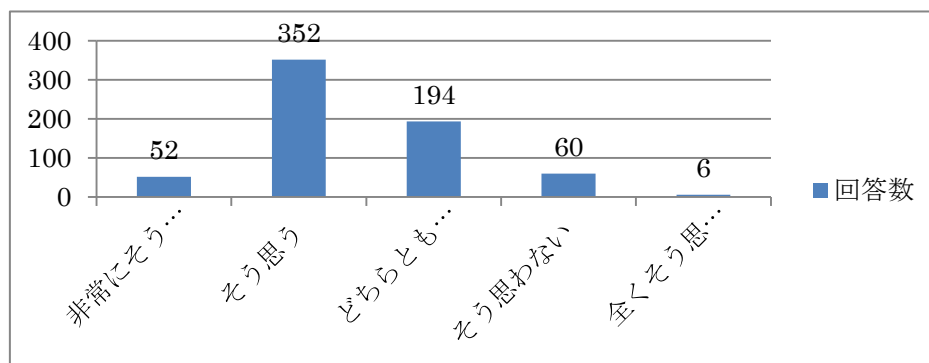
に人事管理。

イ) 職員としては、業務マニュアル等を積極的に利用しているかについて、肯定的な回答が60%近くあるが(Q29)、組織としての取組として、必要な業務マニュアル等の整備・管理されているかについては、肯定的な回答は40%以下(Q28)となっている。また、業務マニュアルとして明文化されていないことにより、手順等の組織内の共有されないおそれを感じる回答は40%程度となっている。(Q30)

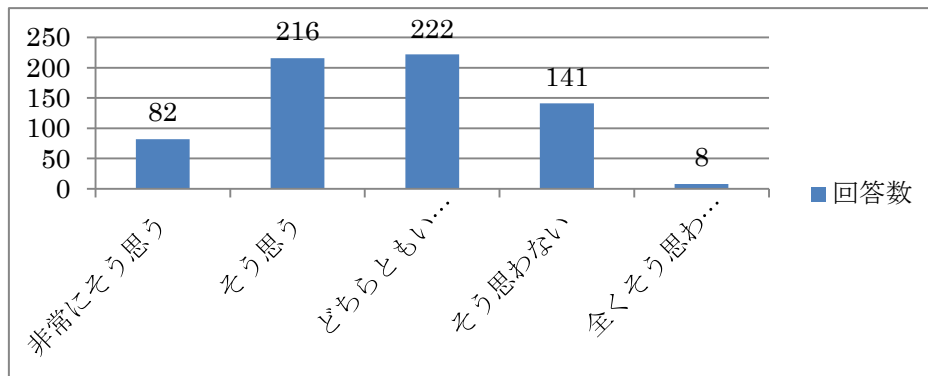
Q28 原子力安全に係る業務に必要な内容を網羅するマニュアル等が整備・管理されているか。



Q29 業務に関するマニュアル等を積極的に利用しているか。



Q30 所属組織には業務遂行に当たって、暗黙の約束ごと、決まりごとが多く、手順が組織的に共有されていなかったり、人事異動等の際にノウハウが伝承されない恐れがありますか。

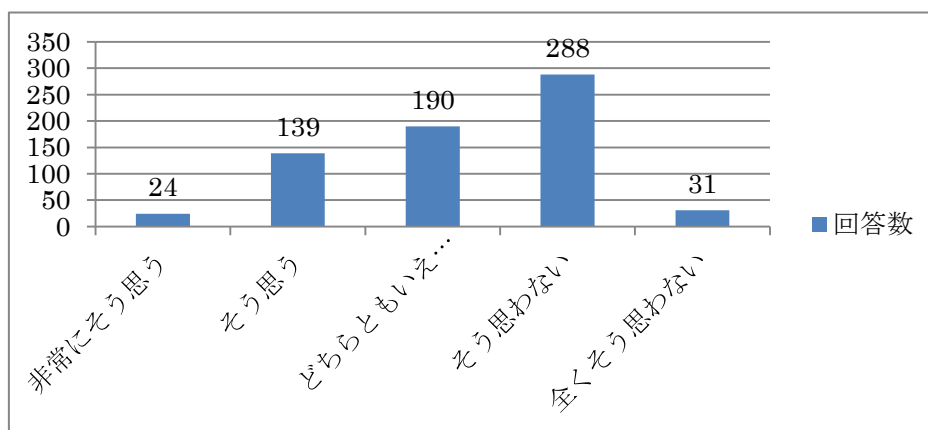


【関連する主な自由回答】

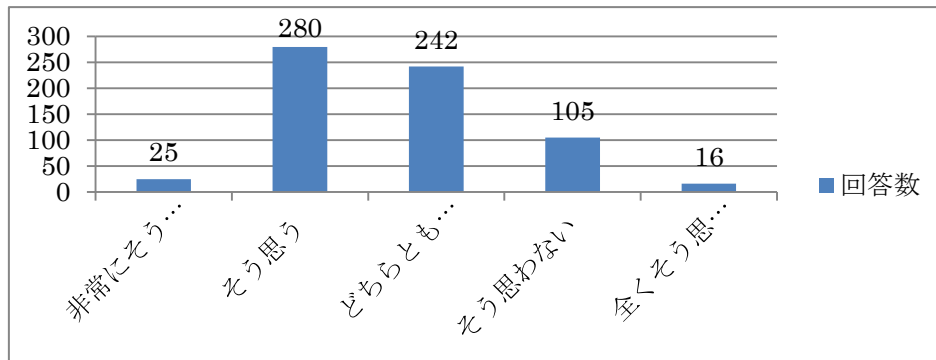
- ・各課の業務のマニュアル化がもっと進められるべき。
- ・ルーティン作業の作業手順書（作業レベルのフロー等）があれば、その仕事に初め
て従事したときに、不安・不満が減少するのではないか。

ウ) 所属組織内のチームワーク等、組織間の協力・コミュニケーションについて、非常に高い評価は少ないものの、一定の評価をする回答が多い (Q33、Q34)。 他方、同じグラフからは、非常に低い評価も少ないが、危うさを感じているという回答も少なくなく、自由回答でも関連した意見が散見される。

Q33 所属組織は職員間の信頼関係やチームワークに危うさを感じることもあるか。



Q34 安全性向上のため必要時に、所属組織を越えた協力・コミュニケーションができていると思うか。



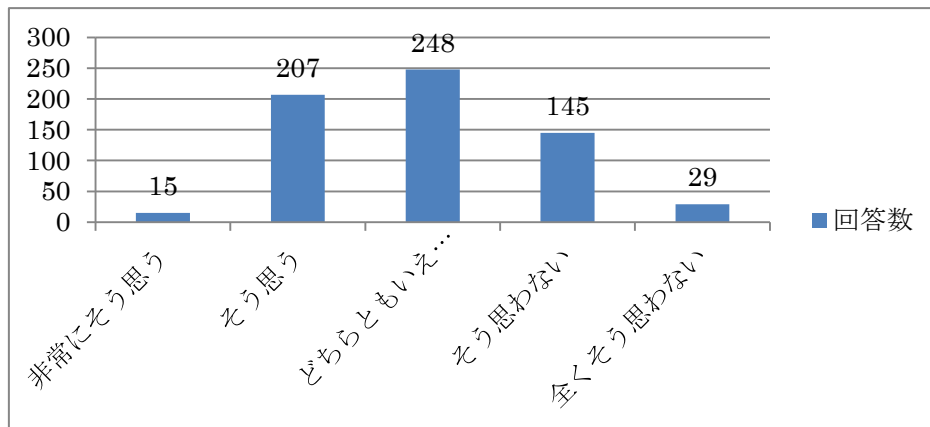
【関連する主な自由回答】

- ・強みは自由なコミュニケーションを可能とする職場環境。
- ・疑問点、改善提案等を上申しやすく、積極的な活動ができています。
- ・事務所と本庁職員のコミュニケーション不足、一般職員と幹部とのコミュニケーション不足を感じる。
- ・掲示版等により組織内の情報共有が図られるべき。
- ・多様性の強みに変えることが大事。安全文化を含め、個人が常に考えるだけでなく、議論する雰囲気重要。
- ・専門家、研究機関、研修機関、事業者、製造者、規格策定者等と情報交換や自由な発言ができる場があって、共通認識、基準の在り方、新技術等、規制・被規制の立場を超えた枠組みも将来的には必要

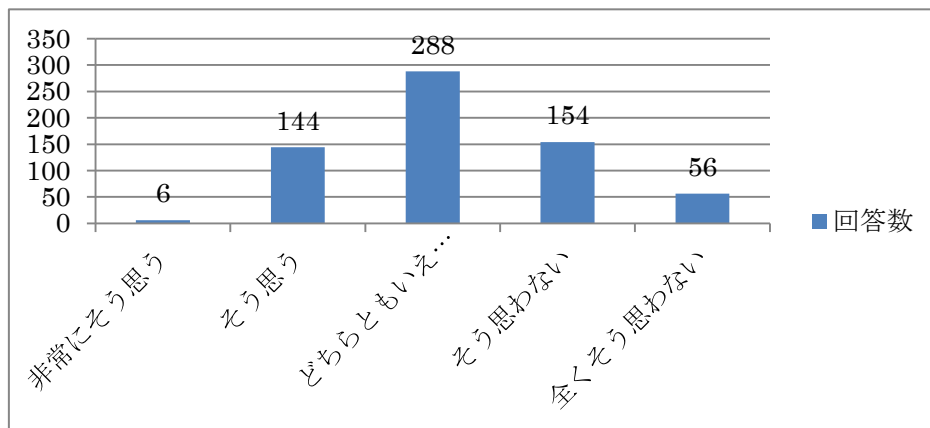
④継続的な学習（Q35～Q41）

職場において、業務での失敗等の相談しやすさ（Q35、逆転質問）は、肯定的な回答が50%を越えている。他方、課内の研修や対話、原子力規制庁の研修制度、技術伝承の仕組みについては、肯定的な回答が低い傾向がある（Q37、Q39）。

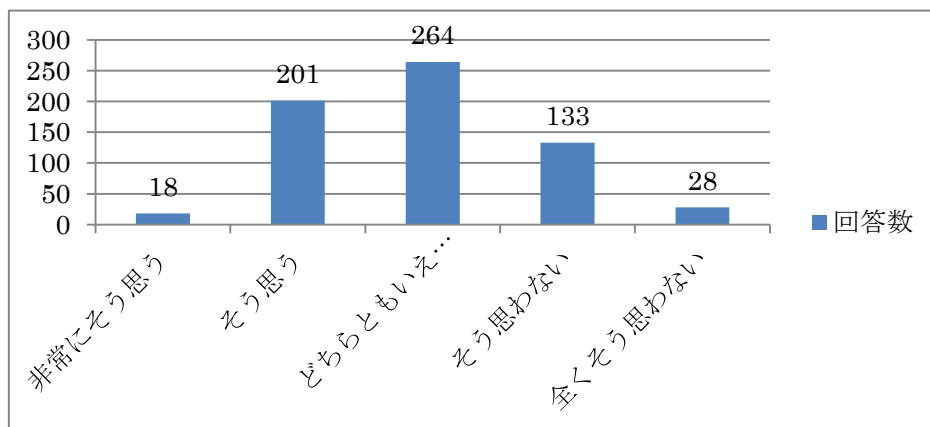
Q37 安全文化を醸成するため、課内研修や対話等の工夫を行っているか。



Q39 安全を支える高度な科学的・技術的専門性を得るため、現在の研修制度に満足か。



Q41 安全を支える科学的・技術的専門性を得る能力向上プログラム、技術伝承の工夫があるか。



【関連する主な自由回答】

(力量管理)

- ・力量管理方法が明確ではない
- ・安全文化があっても、技術力がなければ安全の確保は難しい。技術を持つ職員の育成、処遇など、従来の公務員制度の枠を超えた人事方策が必要。
- ・審査のためにも、最新の専門技術や研究成果を学び機会、社外に広聴しに行く機会が必要
- ・検査官など、職務（資格要件や力量）と職員の技量のバランスが課題。

(人材育成、知識伝承)

- ・若手職員は、総括業務等、各部署において多忙。安全文化、組織風土について、十分考えることができないのではないか
- ・若手職員を教育に出す機会を設けることができない
- ・年配職員による知識伝承が不十分
- ・スキル向上のための研修受講等の余裕を作り出すことが難しくなっている。

(その他)

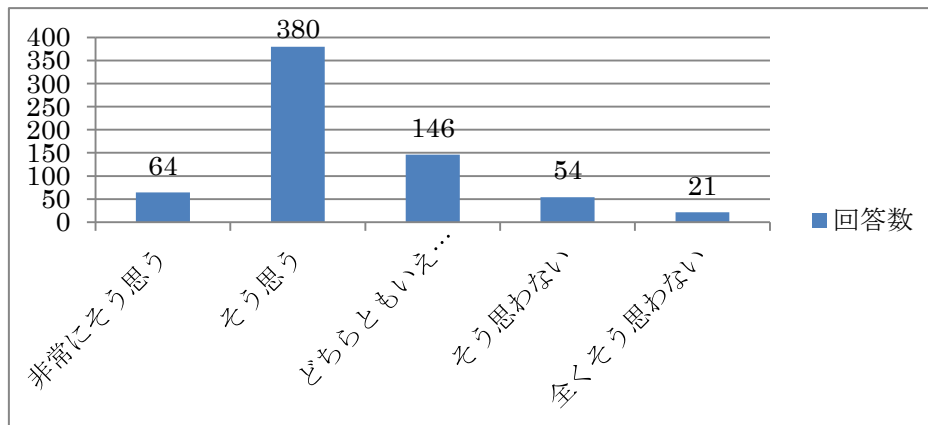
- ・使命観という内面的な精神要素に対する教育・指導が弱いように感じる。
- ・原子力に関する業務経験が少ない職員は、安全文化の意識の不足を感じる。
- ・地方事務所において、海外の規制動向、核物質防護の知識の不足を感じる。
- ・頻繁な人事異動が問題

⑤安全文化に対するリーダーシップ (Q42～Q46)

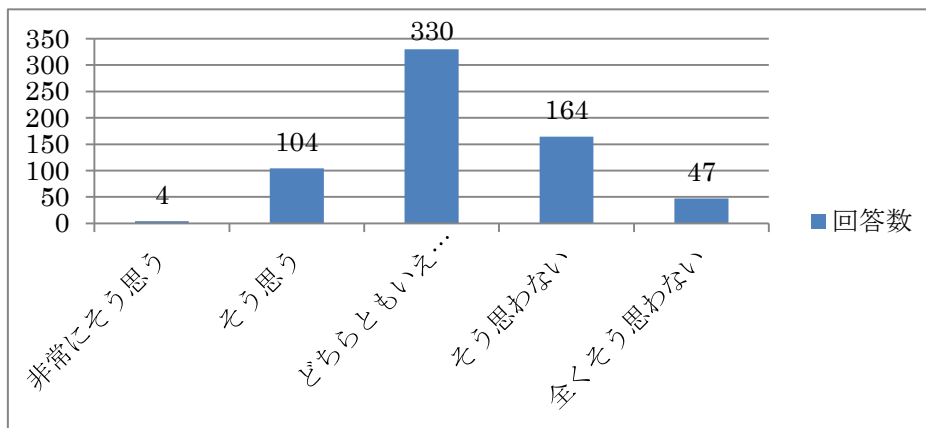
上司が、職員の異なる意見を受け入れているか (Q42)、押しつけでなく十分説明をしているか (Q44)、職員の意思決定を支援しているか (Q43) については、肯定的な回答が 50%を越えている。

他方、自らが安全文化醸成のためにリーダーシップを発揮する役割があるかという質問 (Q45) については、50%を下回っていることに加え、リーダーシップ能力向上のための研修や教材の充実が課題 (Q46) と認識されている。

Q42 上司は、職員の異なる意見を受け入れ、助言や開放的雰囲気創出をしているか。



Q46 リーダーシップ能力向上のために、原子力規制庁の研修や教材が充実していると思うか。



【関連する主な自由回答】

- ・ 不満点などを掬い上げたり、改善したりする仕組みがない。
- ・ 行政組織としてハードルが高いかもしれないが、より安全にするため、過去の前例を否定することも必要。
- ・ 外側の人からの意見も積極的に取り込む文化や風土が必要。
- ・ 自由に意見を言い、アイデアを展開できるような組織であるべき。各自の自由な発想や個性を持って自立的に考えて行動することから遠ざかり創造性や物事への深い理解から遠ざかってはいけない。

4. まとめ

(1) 今回の調査結果の考察

今回の調査結果を考察し、次のような改善に向けた課題が認められた。

(組織としての取組)

課題1：安全文化の概念、背景、規制行政機関としての実践方法について、職員対話等

を通じて基本的な認識を共有し、業務に結び付けていく必要があること

○所属組織内では、原子力安全についての忌憚のない意見交換が実施されている

が(Q14、Q15)、他方、安全文化とは何か、規制行政機関としての実践方法等について、組織全体としての共通認識がないとの指摘もあった。

○部等や課等における職員対話に加え、トップとの対話や組織横断的な職員対話

を通じて、規制行政機関としての安全文化の醸成活動について基本的な認識を

共有していくことが重要である。

○職員一人一人としては、業務の安全の配慮は重視する意識が高いと思われるが(Q10)、一方でQ11、Q31より人員や予算等の資源について適切な配分がされていないと感じている職員も少なくなく、自由回答でも現状の業務を遂行することに高い優先順位が置かれ、研修参加等の能力向上のための時間が取りにくいなどが指摘された。

(職員一人ひとりの取組の支援)

課題2：安全文化について理解を深めるため、規制庁職員共通の教材や研修の充実の要望に応えること

○教育・研修・知識伝承に関する質問に対して肯定的な回答率が低いことに加え、自由回答において教育制度、知識伝承、力量管理制度が不十分といった意見があり、教育・研修・知識伝承制度の充実のニーズが高いと考えられる。

○具体的には、安全文化宣言の実践的な解説や、職員研修の充実を図ることが考えられるが、教材や研修の内容を吟味するに際しては、業務が、技術的なものから、事務的なものまで多様であり、職員の有する専門知識も様々であることに留意することが必要である。特に、技術的なものは、安全文化の研修だけでなく、力量管理の仕組みとの連携も視野に入れることが必要である。

○職場や個人は学習することを奨励しているが、業務は多忙であり、時間的余裕がないとの声もあり、学習可能なツールの開発(e-learningなど)も検討する必要がある。

○安全文化醸成のリーダーシップに関する研修については、肯定的な回答がもっとも低い結果(Q46)となり、何らかの改善が必要である。しかしながら、Q46の回答のうち、回答③どちらともいえないが約50%と大きな割合を占めており、各職員にとってリーダーシップのあるべき姿が具体的にイメージできていない状態とも考えられる。IAEAの安全要件などをみても、リーダーシップは、管理職にとっての課題だけではなく、班や係など各業務の実質的なリーダーのあり方の問題であり、幅広く職員への啓発が重要であると考えられる。

課題3：長期的な視野に立って安全文化の醸成、人材育成へ時間、資源を投入するためにも、業務の効率化等を推進すること

○組織として、必要な業務マニュアル等の整備・管理や職員提案等の活性化等により業務の効率化等を推進すべきである。

(2) 来年度以降の職員アンケートの改善

今回の職員アンケートは初回にも関わらず、多くの職員の参加を得ることができた。質問の設定方法などについて改善に向けた指摘が寄せられた。指摘を参考にして、今後、改善を図っていく必要がある。

(所属組織に対する評価の質問)

- ・「所属組織では、・・・」という質問に対して、異動直後で回答しようのない質問も多くあった。所属組織と一言と言っても、小は事務所から、大は規制庁全体まで幅があり、どこを指すか明確にすべき。

- ・課室長級以上の方は、部やグループを想定してということだったが、他の課室の状

況など知りえないので、無回答が多くなった。

(組織内の多様性への配慮)

- ・設問に対して回答しづらいので、部やグループで質問を変えるべき。
- ・セイフティとセキュリティなど組織内の業務の多様性が十分に配慮されていないように感じる。

(アンケートの手法)

- ・今回活用した e-learning システムの使い方が煩雑だったので回答しなかった。