

今後の重点確認事項	「発電所で働く意義・目的の再確認と行動への反映」
重点確認事項	第 7 回委員会後の主な状況と事務局評価
視点① 発電所で働く人・組織の自律性の向上 再稼働を果たした今、改めて、発電所で働く意義・目的が一層理解・醸成されることで、セキュリティを自らの責任と捉えとともに、発電所で働く人の慣れやゆるみを的確に把握するなど現場把握力が向上し、改善措置を一過性にとすることなく、内部脅威への認識・備えを含め、自ら考え、発言し、行動できる人・組織となっているか、を確認していく。	1. 発電所の主な取り組み ・ NRA 検査指摘事項等の重要度が白判定となった「秘密情報の不適切な取扱い」に関する追加検査を受ける中、「出入管理システムの一部機能喪失」（中央制御室退域時のシステム不具合）が発生（緑判定）。これは、過去の「核物質防護にかかる一連の不適切事案（赤判定）」を踏まえ取り組んできた改善について、その目的理解まで徹底が十分でなかったものと、重く受け止めているところ。協力企業を含め新入社員や異動等による新規入構者が増えてきている中、今一度、「核セキュリティ文化醸成の基本方針／活動方針」における発電所で働く全ての人を守るべき内容（赤ポスター）についてその目的理解を図るとともに、これまでの改善内容の振り返りを実施。足らざるところがあれば、所長リードのもと発電所内への徹底を図る。 ・ その一環として、当該運転員を含む運転員全員に対し、セキュリティの重要性に関する再教育（ID カードは本人のためにしか使用できないもの等）を実施。また、ワンボイス活動※の中で、5 月には「ID カードの厳格な使用、施錠保管の徹底」を、公表の翌月（9 月）には「本事案の内容」を社員および協力企業の方々に伝達。所長からも所内ブログや所員集会の場で「ID カードは本人であることを証明するための大切なもの」であることを繰り返し説明。 ※ワンボイス活動：統一的かつ端的な資料により、元請けのみならず一次請け、二次請けなどの方々も参加する朝礼等で期待事項を伝える活動 ・ 監視機能への影響など、セキュリティに関して特に留意する不適合については、副所長・部長級が参加し、多面的な視点のもと議論を行うトラブル検討会を開催し、セキュリティ要求への適合性確認などのリスク評価のもと、今後の対応方針を決定。 ・ 今後も継続してセーフティとセキュリティそれぞれの課題をタイアップして解決に導くことができるリーダー人材を増やすべく、リーダーシップや問題解決力、対話力などに重点をおいた人材育成を展開。GM・課長クラス約 100 名と定期的に所長が人材育成に関する対話を実施。 2. 核物質防護モニタリング室の主な観察結果 ・ 入構証・ID カードの掲示、人定確認や手荷物点検時のルールなど、定められた行為については、新規入構者も含め基本動作として定着。 ・ 「日常的に他者に関心を持ち、相互に声がけのもと、変化・不審に気づき・是正する」といった、内部脅威者を防ぐための考動は未定着。不適合に対する感度の弱さ、リスクに気づけないこと（例：中央制御室退域時のシステム不具合）は、特に留意すべき問題。 ・ 訓練や警備の振る舞いなど、脅威を意識した防護直、委託警備による現場の改善は進捗。一方で、セキュリティ管理部における工事監理・設計管理に対するミドルマネジメントの弱さ、セキュリティ要求の理解不足が原因と見られる事象が発生。管理職（TL 含む）のマネジメント力とセキュリティ要求に関する教育に改善が必要。加えて、核物質防護規定の専門家育成を進めつつ、現在の組織体制下で機能する門番的役割の構築が円滑に推進していることをモニタリングしていく必要。 3. 委員会の主な観察結果（分科会などでの観察結果とご意見） ・ 他人の ID カードを無断で使用した過去の事案に比べて、2 月に発生した事案は、咄嗟の行動によるものであるが、ID カードを目的外で使用してしまうことは不適切な行為であり、エスコート者を一時的に見失った事案なども発生している中、内部脅威を現実のリスクとして捉えた教育・監視の強化が重要である。 ・ 日本人は、リスク認識が欧米と比べて甘く、「自分は大丈夫」と考える傾向がある。知識を有することの重要性を自分事化させるための伝え方が重要であり、自分事化するための仕組みを考える必要がある。中央制御室退域時のシステム不具合を例にとっても不適合に対する感度の弱さとともに、セキュリティ要求抵触リスクに関する認識も不足。ラインが回している PDCA がより実効的になるような工夫と上層部のフォローをバランスよく実施すること（メンバーに対する適時適切な確認）。CAP の有効性をだれが最後までチェックするのか、組織的な取り組み含め、今一度、確認してほしい。 ・ また、組織のトップの目指す姿やセキュリティの意義を自分事として捉えられる意識醸成が課題だが、そのためにも、GM を中心としたミドル層がマネジメントに集中できるよう、仕事の見直しによる時間創出、マインド醸成が重要である。 ・ マネジメント層の育成では、長期・短期ともに、研修のあり方を考える必要がある。必要とする人材を具体的にイメージし、どう研修するか、どのように人材配置し組織運営を行うか、トップの組織マネジメントを考える必要もある。組織を支える人材、視野が広く適切な判断力を持っている人材を育てるのは時間がかかり、そういう人材が育つまで、不安定な状態で良いのか疑問である。 ・ 今後は定期検査への対応や人事異動に伴う円滑な引継ぎが重要な課題である。また、良好な組織文化が醸成されている一方で、リーダー交代後もその文化を維持・継承していくことが求められる。 ・ 規制対応や現場からのニーズに対して、ルールを決めただけ、といった上辺だけの対策で終わらせず、本来の目的やルールの運用まで確実に浸透させることが重要である。細かいマニュアルによるチェックリスト作成などでの対策ではなく、対話やロールプレイングなどを活用し、事例を学ぶ仕組みが必要なのではないか。 ➤ 【事務局評価】発電所で働く人の振る舞いは定着しつつある一方で、「不審を見逃さない責任」の実践と定着が途上にあることやミドルマネジメントの課題があると評価されることから、継続確認要

視点② セーフティとセキュリティの持続的な均衡 特重施設の建設やセットバック工事など各種工事が並行的に行われる中、車両等の渋滞発生とともに内部脅威のリスクも高まっている。セーフティ・セキュリティの両面において、均衡ある持続可能な連携と体制の構築がなされているか確認していく。	1. 発電所の主な取り組み - 車両入域時の渋滞対策については、セーフティとの協調やセキュリティ側での点検方法のカイゼンを通じ、円滑な入域処理が定着。また、規制物品の手続き不備の是正に向け、トレンド CR（継続的に発生する不適合について、発生件数の減少を目的に削減担当者を定め、改善策を打ち出す仕組み）を発行し、セーフティ側で責任者を設定の上、削減に取組中。 - セットバックにかかる運用面の課題解決に向け、セーフティ・セキュリティ部門横断のプロジェクトを展開中。正門や各種ゲート通過について、入域者目線でルールを可視化するとともに、協力企業への説明会などを実施することで、社員・協力企業における内部脅威に関する意識・是正行為の定着を推進。また、セーフティ業務を担う社員をプロジェクトメンバーにアサインすることで、「セキュリティ要件を満たしつつ運用を行うことの困難さ」などをメンバーに実感させることができ、セキュリティとセーフティとの調和にも寄与。 - サイバーセキュリティ要求への対応として、発電所セーフティ側からの要員応援を実施。また、「中央制御室退域時のシステム不具合」の原因箇所特定と水平展開調査については、原子力部門以外からの応援により対応を進めている状況。 - メンバー級の机上業務軽減を目的にこれまでも帳票電子化や作業管理のシステム化といった業務の「NHK（なくす・減らす・変える）」は進めているが、より一層加速させるため、GM がメンバーとの対話・ヒアリングを通じて業務実態を深掘りし、改善内容を確認し合い NHK を進める取り組みを展開。 2. 核物質防護モニタリング室の主な観察結果 - 車両点検場では、大型車両運転手による点検協力（車内外の収納・積載物の開被）が定着。 - 発電所幹部級のリーダーシップにより、副防護本部車両ゲートの渋滞対策など、発電所全体のパフォーマンス向上に向けた部門横断の取り組みが進行。ただし、GM 以下の能動的な関与にはバラツキがあるため、これらの是正に向けて引き続き、人材育成などを通じて「セーフティとセキュリティの調和」が取れた発電所の実現に取り組んでいく必要。 3. 委員会の主な観察結果（分科会などでの観察結果とご意見） - 警備員の持ち物チェックでは、指摘される前に自主申告を促す仕組みなど、ペナルティを課さない運用を始めている。現場の主体性を引き出しながらセキュリティレベルを維持する工夫が進められている。 - 立入制限区域のセットバックに関する運用ルール策定プロジェクトに、社外の視点を取り入れたマネジメントや、今まで管理される側（セーフティ側）であった社員が関与することで、セキュリティの必要性を理解し、セキュリティに対する意識が向上している。また、チーム内では、課題を率直に議論できる心理的安全性が醸成されており、組織文化は良好な状態にあると評価する。 - 一方で視点①でも述べたとおり、セキュリティ・セーフティ両方の広い視野をもった適切に判断できる人財を育成するには時間を要する。今後も交流人事や混在チームによるプロジェクトなどを推進し、互いの業務に通じ合う機会を増やしていくことが必要と考える。 ➤ 【事務局評価】セーフティとセキュリティの“均衡ある持続可能な連携”が取れ始めているが、“セーフティとセキュリティの調和”が取れた発電所の実現は途上。その状況と効果は継続確認要
視点③ “知りたいこと”“伝えたいこと”が伝わるコミュニケーション 地域や地元の期待に応え、良好な関係を構築していくことは、信頼されるための第一歩。信頼関係をより強固なものにする情報伝達・コミュニケーションが行われる中で、核物質防護の取り組みがワンボイスで伝えられているか確認していく。	1. 主な取り組み ○ “伝わる”ためのコミュニケーション（核物質防護に関する取組みの情報発信） - 核物質防護に関しては、「脆弱性解消後の公表」や「限定的な開示内容」などの制約がある中で、記者説明会、広報誌、動画配信などにより、地域への情報発信を実施。また、発電所視察やコミュニケーションブースでは、資料を用いた説明を継続しているところ。 - 一方で、核物質防護に関する不適切事案の公表時期・内容については、地域の方の受け止めとギャップがあると認識。引き続き「脆弱性解消後の公表」となる理由（セキュリティが脅かされる懸念）を、広くお伝えしていくとともに、これまでの事例も踏まえ、今日的な公表時期・内容のあり方を検討。 - また、視察やコミュニケーションブースにおいても、当社自ら説明範囲を狭めていないか現状を再確認し、ご説明可能な部分は正確かつ丁寧に情報提供。 2. 委員会の主な観察結果（分科会などでの観察結果とご意見） - ユニット所長はどこまで情報を発信するか、一人で判断するのではなく、多様な意見を踏まえて整理しているとの説明があった。このような取り組みは、核物質防護に関する改革の一環として進められてきた組織改革やトップマネジメントのリーダーシップが再稼働対応の成功につながったと評価できる。 - コミュニケーションのあり方が大きく変化してきており、例えば、広報担当者を中心に地域住民との対話を積極的に行っていることなどを確認した。従来のように記者会見を通じてマスメディアに情報発信するだけでなく、広報と現場が一体となり、その活動が地域社会へ波及していく流れが形成されていることも評価できる。このようなセーフティ側の良好事例をセキュリティ側にも生かしてもらいたい。 - 対外的に見れば、何故、情報を出すのがこんなに遅いのかと思われるのが自然である。核物質防護にかかわる情報は対外的に出して良い情報はなにか検討に時間を要することは存じているが、どこまで情報出せるか分析を早急に行い、検討をすすめる必要がある。 - 自分たちの立場を客観視し、どの問題を誰に向けて発信するのかという意識について、学びなおす機会があると、より良い広報につながるのではないか。 ➤ 【事務局評価】取り組みに成果が見られ始めている。核物質防護にかかる不適合やセットバック等の核物質防護の取り組みの情報発信について継続確認要